

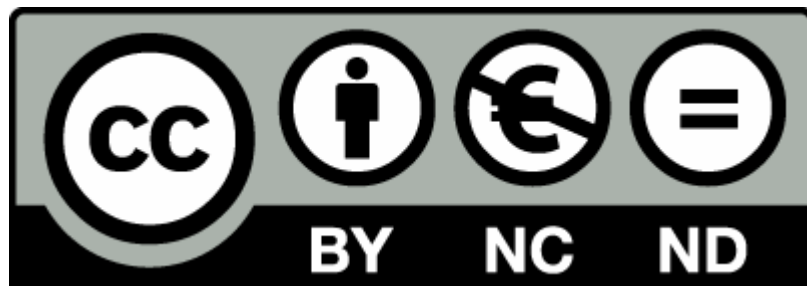
Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Eine vergleichende Untersuchung verschiedener Modelle

Diplomarbeit im Studiengang Bibliotheks- und
Medienmanagement

der Hochschule der Medien, Stuttgart

Lena Grether



Diese Dokument wird unter folgender Creative Commons – Lizenz
veröffentlicht: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Erstprüferin:

Prof. Cornelia Vonhof

Zweitprüferin:

Prof. Ingeborg Simon

Bearbeitungszeitraum: 11. Juli 2005 bis 10. Oktober 2005

Stuttgart, Oktober 2005

Danksagung

Für die Unterstützung bei dieser Arbeit möchte ich mich beim Team der Stadtbücherei Walldorf, insbesondere bei Frau Odenkirchen-Büchner, herzlich bedanken. Die ausführlichen Auskünfte sowie die Bereitstellung der Unterlagen waren für mich sehr hilfreich.

Kurzfassung

In der vorliegenden Arbeit werden nach einer Einführung zu Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken folgende Qualitätsmanagement-Modelle vorgestellt: die DIN EN ISO 9001, das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management sowie das Common Assessment Framework. Der Aufbau und die Anwendung der Modelle werden beschrieben und ihre Stärken und Schwächen werden vorgestellt. Anschließend werden die Modelle miteinander verglichen. Ergebnis dieses Vergleichs ist die Feststellung, dass das Modell für Excellence für die Einführung von Qualitätsmanagement in einer Organisation am besten geeignet ist. Am Beispiel der Stadtbücherei Walldorf wird veranschaulicht, wie eine Bibliothek bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement-Modellen vorgehen kann und welche Veränderungen daraus resultieren.

Schlagwörter: Qualitätsmanagement, Qualitätsmanagement-Modell, Vergleich, DIN EN ISO 9001, EFQM-Modell, Common Assessment Framework, Öffentliche Bibliothek

Abstract

After an introduction about quality management in public libraries three models for quality management are represented: the DIN EN ISO 9001, the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management and the Common Assessment Framework. The structure and the use of these models are explained and their merits and weak points are described. The models are compared to each other. The results of this comparison indicate that the Excellence Model is the best one to introduce quality management in an organisation. The example of the public library in Walldorf illustrates how a library can translate such models into action and which changes are effected.

Keywords: quality management, model for quality management, comparison, DIN EN ISO 9001, Model of the European Foundation for Quality Management, Common Assessment Framework, public library

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	2
Kurzfassung	3
Abstract	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Einleitung	8
2 Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken	10
3 Die DIN EN ISO 9001:2000	15
3.1 Einführung.....	15
3.2 Aufbau.....	16
3.3 Stärken.....	27
3.4 Schwächen	29
4 Das Modell für Excellence der EFQM	32
4.1 Einführung.....	32
4.2 Aufbau.....	33
4.3 Stärken.....	46
4.4 Schwächen	48
4.5 Das Common Assessment Framework.....	51
4.5.1 Einführung.....	51
4.5.2 Aufbau.....	52
4.5.3 Stärken.....	58
4.5.4 Schwächen	58
5 Die DIN EN ISO 9001:2000 und das Modell der EFQM im Vergleich	60
6 Qualitätsmanagement in der Stadtbücherei Walldorf	65
6.1 Die Stadtbücherei Walldorf	65
6.2 Zertifizierung nach der ISO-Norm	66
6.3 Einführung des EFQM-Modells	74

7	Ergebnis.....	76
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	79
	Anhang.....	81
A	Leitfragen des Interviews mit Frau Odenkirchen-Büchner	81
B	Übersicht zu Qualitätsmanagementhandbuch Walldorf	82
C	Arbeitsablauf Ausleihe	83
D	Ideenblatt	84
E	Auszüge aus Tabelle EFQM-Kriterien Walldorf.....	85
	Literaturverzeichnis	86
	Erklärung	90

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das prozessorientierte Qualitätsmanagementsystem	19
Abbildung 2: Das EFQM-Modell	34
Abbildung 3: Das EFQM-Modell mit Gewichtung der Kriterien.....	39
Abbildung 4: RADAR-Bewertungsmatrix.....	39
Abbildung 5: Das CAF-Modell	52
Abbildung 6: Vergleich der Normanforderungen mit den Teilkriterien	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: gemeinsame Stärken von ISO-Norm und EFQM-Modell.....	60
Tabelle 2: gemeinsame Schwächen von ISO-Norm und EFQM-Modell.....	61
Tabelle 3: Unterschiede von ISO-Norm und EFQM-Modell	62

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CAF	Common Assessment Framework
DHV	Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute for Public Administration
EQA	European Quality Award
evtl.	eventuell
Hrsg.	Herausgeber
IPSG	Innovative Public Service Group
ISO	International Organization for Standardization
max.	maximal
PDCA-Zyklus	Plan, Do, Check, Act – Zyklus
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

Welches Qualitätsmanagement-Modell¹ eignet sich am besten für die Einführung von Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken? Diese Frage soll in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden. Zu diesem Zweck werden verschiedene Modelle vorgestellt: die DIN EN ISO 9001:2000 und das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM). Auf Grundlage des EFQM-Modells wurde speziell für Organisationen der öffentlichen Verwaltung das Common Assessment Framework (CAF) entwickelt, dessen Besonderheiten in Bezug auf das Modell der EFQM ebenfalls vorgestellt werden. Die Stärken und Schwächen dieser Modelle werden miteinander verglichen. Ergebnis dieses Vergleichs ist die Antwort auf die eingangs gestellte Frage.

Bislang gibt es in Deutschland nur wenige Bibliotheken, die ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt haben. Lediglich zwei Öffentliche Bibliotheken sind nach der ISO-Norm 9001:2000 zertifiziert, die Stadtbücherei Walldorf (Baden) und die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar. Keine Bibliothek hat sich bislang um die offizielle Anerkennung ihres Qualitätsmanagementsystems durch die European Foundation for Quality Management (EFQM) beworben.² In der Fachliteratur zeigt sich eine ähnliche Situation: es gibt nur wenige Veröffentlichungen zu Qualitätsmanagement in Bibliotheken, hingegen gibt es zahlreiche Veröffentlichungen zu Qualitätsmanagement im Allgemeinen oder auch zu Qualitätsmanagement im Sozialbereich.

Die vorliegende Arbeit soll Bibliotheken den Einstieg in das Thema Qualitätsmanagement erleichtern. Der Aufbau verschiedener Qualitätsmanagement-Modelle und ihre Anwendung in die Praxis werden ausführlich erläutert. Dabei wird deutlich, dass sich die vorgestellten Modelle auch in Öffentlichen Bibliotheken umsetzen lassen.

Die Arbeit beruht zu großen Teilen auf der Auswertung von Fachliteratur. Darauf aufbauend wird ein Vergleich der Modelle hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen angestellt. Um auf Erfahrungen aus der Praxis zurückgreifen zu können, habe ich mit der Stadtbücherei Walldorf zusammengearbeitet.

¹ Begriffserklärung siehe S. 11

² vgl. European Foundation for Quality Management (Hrsg.) Levels of Excellence. Zugriff am 22.09.05 unter http://web-1.efqm.org/temp_efqm_full/wwwroot/levels/reco/enter.asp

Die Stadtbücherei ist seit 2002 nach der DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert und setzt derzeit das Modell der EFQM um. Ich hatte die Möglichkeit, interne Unterlagen zum Qualitätsmanagement auszuwerten und ein ausführliches Interview mit der Leiterin der Stadtbücherei zu führen.

In der vorliegenden Arbeit erhält man in einer Einführung zu Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken zunächst einen Überblick über das Thema. Im Anschluss wird der Aufbau der DIN EN ISO 9001:2000, des Modells der EFQM und des Common Assessment Framework vorgestellt. Die Stärken und Schwächen der Modelle werden herausgearbeitet, um eine erste Bewertung zu ermöglichen. Anschließend werden die Modelle miteinander verglichen. Aufgrund der Erfahrungen in der Stadtbücherei Walldorf und des vorangegangenen Vergleichs wird im letzten Teil das Ergebnis der Untersuchung vorgestellt.

2 Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

„Öffentliche Bibliotheken brauchen ein Konzept zur systematischen Kundenorientierung und zum Qualitätsmanagement, [...] weil dies zur Existenzfrage Öffentlicher Bibliotheken wird, vor allem in finanziellen Krisenzeiten.“³ Diese Feststellung stammt aus dem Jahr 1997 und hat nicht an Aktualität verloren. Neben den zitierten finanziellen Krisenzeiten gibt es weitere Entwicklungen, die die Notwendigkeit von Qualitätsmanagement in Bibliotheken verdeutlichen.

Je weniger Geld zur Verfügung steht, desto größer ist die Notwendigkeit, Ausgaben strategisch zu planen. Finanzielle Mittel müssen im Sinne der Kunden⁴ eingesetzt werden. Da es nicht möglich ist, die Bedürfnisse aller Kunden in gleichem Maße mit einem qualitativ hochwertigen Angebot zu befriedigen, müssen Bibliotheken bei ihren Angeboten Prioritäten setzen. Für die strategische Planung dieser Angebote braucht es eine gesicherte Entscheidungsgrundlage in Form von Zahlen. Dazu ist es notwendig, nicht nur Statistiken auszuwerten, sondern auch Daten über die Wünsche der Kunden z.B. in Form von Kundenbefragungen zu erheben.⁵

Die Erwartungen der Kunden an die Leistungen einer Bibliothek sind in den letzten Jahren gestiegen. Ein Grund dafür ist, dass Kunden Bibliotheken mit privatwirtschaftlichen Einrichtungen vergleichen und eine gleichwertige Qualität der Angebote erwarten. Ein weiterer Grund ist, dass Bibliothekskunden heutzutage meist für die Leistungen der Bibliotheken zahlen müssen.⁶

1993 veröffentlichte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung das Neue Steuerungsmodell. Mit Hilfe dieses Konzept soll die öffentliche Verwaltung reformiert und modernisiert werden. Qualitätsmanagement nimmt bei der Modernisierung der Verwaltung einen großen Stellenwert ein.⁷ Das Neue Steuerungsmodell hat folgende Prinzipien:

³ Klaasen, Ute und Wiersma, Chris (1997) Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. in: Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken, Bd. 2. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 28

⁴ In dieser Arbeit wird zur sprachlichen Vereinfachung für Personen die männliche Sprachform verwendet, es sind stets auch weibliche Personen gemeint.

⁵ vgl. Bilo, Albert und Klug, Petra (2005) Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität: Faktoren für die Optimierung der täglichen Arbeitspraxis. in: BuB, Forum Bibliothek und Information 57 (6) S. 447-453, S. 448

⁶ vgl. Klaasen, Ute und Wiersma, Chris (1997), S. 31

⁷ Brecht, Ulrike (1997) Qualität und Wirtschaftlichkeit. Stuttgart u.a. : Raabe, S. 22

- dezentrale Ressourcenverantwortung; die Ressourcen werden von den Fachverantwortlichen verwaltet
- ziel- und ergebnisorientierte Steuerung; in Zielvereinbarungen werden Arbeitsergebnisse festgelegt, die Arbeit erfolgt eigenverantwortlich und wird anhand der Ergebnisse überprüft
- Transparenz von Kosten und Leistungen; durch die Definition von Produkten und die Dezentralisierung der Ressourcen können Kosten und Leistungen direkt miteinander verglichen werden
- Leistungsvergleiche mit anderen Kommunen und Anbietern
- Kunden- bzw. Bürgerorientierung
- Personalentwicklung⁸

Öffentliche Bibliotheken setzen als Teil der öffentlichen Verwaltung das Neue Steuerungsmodell um. Qualitätsmanagement ist ein Verfahren des Neuen Steuerungsmodells, das hilfreich ist, um die genannten Prinzipien in die Praxis zu übertragen.

Diese kurzen Ausführungen verdeutlichen, dass Qualitätsmanagement nicht nur der Existenzsicherung von Bibliotheken dient, sondern auch der „Herstellung von Zukunftsfähigkeit zur Bewältigung alter und neuer Aufgaben“.⁹ Mit Qualitätsmanagement bezeichnet man die „Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen“.¹⁰ Es gibt verschiedene Konzepte zum Qualitätsmanagement, das verbreitetste ist das Konzept des umfassenden Qualitätsmanagements, das meist mit dem englischen Begriff Total Quality Management benannt wird. Umfassendes Qualitätsmanagement ist eine „auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“.¹¹

Zur Umsetzung von Konzepten wie Total Quality Management wurden verschiedene Qualitätsmanagement-Modelle entwickelt. Qualitätsmanagement-Modelle sind Vorbilder bzw. Muster, sie leisten Hilfestellung bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Ein Qualitätsmanagementsystem umfasst

⁸ vgl. Brecht, Ulrike (1997), S. 39

⁹ Bilo, Albert und Klug, Petra (2005), S. 449

¹⁰ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (1995) Begriff zum Qualitätsmanagement. 6. Auflage. Berlin : Beuth, S. 35

¹¹ vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (1995), S. 35

die Organisationsstruktur, Verfahren, Prozesse und Mittel, die notwendig sind, um in einer Organisation Qualitätsmanagement zu verwirklichen.¹²

¹² vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (1995), S. 36

Qualitätsmanagement-Modelle sind also Anleitungen zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, das Qualitätsmanagement in alle internen Abläufe integriert.

Obwohl Qualitätsmanagement für die Zukunftssicherung von Bibliotheken von großer Bedeutung ist, haben bislang nur einzelne Bibliotheken ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Mögliche Gründe für die Zurückhaltung sind der hohe Zeitaufwand und die damit verbundenen hohen Kosten sowie die erst langfristig sichtbare Wirkung.¹³ Ein weiterer Grund könnten Zweifel sein, ob sich Qualitätsmanagement-Modelle, die von Unternehmen angewandt werden, auch in Bibliotheken umsetzen lassen. In den folgenden Kapiteln werden die DIN EN ISO 9001 und das Modell der EFQM vorgestellt, die ursprünglich für Unternehmen entwickelt wurden. Dabei wird sich zeigen, dass sie sich auch an die Bedürfnisse von Organisationen der öffentlichen Verwaltung anpassen lassen.

Es gibt ein Konzept, das von der Association for Research Libraries speziell für Bibliotheken entwickelt wurde: ‚LibQUAL‘. Mit Hilfe von ‚LibQUAL‘ kann die Servicequalität in Bibliotheken gemessen werden. Durch Befragungen wird die Zufriedenheit von Bibliothekskunden mit dem Service ermittelt. In verschiedenen Kategorien wie z.B. ‚Zugang zu Informationen‘ und ‚Die Bibliothek als Ort‘ wird abgefragt, welche Qualität für die Kunden minimal akzeptabel ist, wie sie den derzeitigen Qualitätsstandard wahrnehmen und welche Qualität sie erwarten. Die Befragten beantworten dies anhand einer neunstufigen Bewertungsskala von ‚niedrig‘ bis ‚hoch‘. Die Differenz zwischen der erwarteten und der wahrgenommenen Qualität einer Serviceleistung zeigt auf, ob und wie dieser Service verbessert werden muss. Denn ein Angebot, das unter der erwarteten Qualität bleibt, wird von den Kunden als schlecht bewertet. Mit Hilfe der Befragungen können also Stärken und Schwächen der Serviceleistungen identifiziert werden und die Angebote einer Bibliothek konsequent an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet werden. Maßstab für die Qualität einer Leistung ist bei diesem Konzept die Erwartung der Kunden.¹⁴ ‚LibQUAL‘ dient hauptsächlich der Analyse der Kundenzufriedenheit. Ausgehend von dieser Analyse können Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden.¹⁵ ‚LibQUAL‘ ist also in erster Linie ein Instrument zur Ermittlung der Servicequalität und weniger ein Konzept für umfassendes

¹³ vgl. Poll, Roswitha (2004) Bibliotheksmanagement. in: Die moderne Bibliothek. Hrsg: Frankenberger, Rudolph; Haller, Klaus. München : Saur, S. 108

¹⁴ vgl. Pehlke, Rainer (2002) LibQUAL – ein Instrument zur Messung der Servicequalität in Bibliotheken. in: BuB, Forum Bibliothek und Information 54 (10/11) S. 655-657, S. 656

¹⁵ weiterführende Informationen zu ‚LibQUAL‘ unter www.libqual.org

Qualitätsmanagement. Aus diesem Grund wird ‚LibQUAL‘ in der Arbeit nicht näher vorgestellt.

Es wurden bereits Entwicklungen aufgezeigt, die verdeutlichen, dass Qualitätsmanagement auch in Öffentlichen Bibliotheken notwendig ist. Es gibt weitere Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement-Modellen in Öffentlichen Bibliotheken:

- Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch aktive Mitgestaltung von Verbesserungsmaßnahmen; dies wirkt sich auch positiv auf die Zufriedenheit der Kunden aus
- Nachweis der professionellen Arbeitsweise gegenüber dem Bibliotheksträger
- langfristig Senkung der Kosten durch Vermeidung ineffizienter Arbeitsabläufe und gleichzeitig verbesserte Qualität der Dienstleistungen

In den folgenden Kapiteln werden drei Qualitätsmanagement-Modelle vorgestellt, mit deren Hilfe Bibliotheken auf die genannten Entwicklungen reagieren können und ihre Zukunftsfähigkeit sichern können.

3 Die DIN EN ISO 9001:2000

3.1 Einführung

Die Normenreihe 9000 hat ihren Ursprung in der Industrie. In den 70er Jahren hatte die britische Industrie Absatzprobleme auf dem Weltmarkt. Großbritannien entwickelte daraufhin eine nationale Norm, die für eine bessere Qualität der Produkte sorgen sollte. Diese britische Norm war ein erster Vorläufer der internationalen Norm. Auch in anderen Ländern wurden nationale Normen zum Qualitätsmanagement entwickelt. Schließlich erarbeitete die International Organization for Standardization (ISO) eine internationale Norm, die die Normansätze verschiedener Länder aufgriff. Die Normenreihe 9000 wurde 1987 veröffentlicht und ist inzwischen die international am weitesten verbreitete Normenreihe. Sie ist in zahlreichen Ländern gültig.¹⁶ Da die Internationale Norm unverändert als Europäische Norm übernommen wurde und die deutsche Fassung den Status einer Deutschen Norm hat, ist die volle Bezeichnung der Normenreihe DIN EN ISO 9000.¹⁷

Die Normenreihe ist branchenunabhängig und für Hersteller von Produkten sowie für Dienstleistungserbringer geeignet. In der DIN EN ISO 9001 werden Bereiche genannt, die es zu regeln gilt, wenn man ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen möchte. Die Norm gibt aber nicht vor, wie eine Organisation diese Bereiche regeln soll.

Im Jahr 2000 erschien eine überarbeitete Ausgabe der Normenreihe, die nach der Revision aus den Normen 9000, 9001 und 9004 besteht. In der DIN EN ISO 9000:2000 werden die Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements erläutert. In der DIN EN ISO 9001:2000 werden Forderungen an die Darlegung von Qualitätsmanagementsystemen gestellt. Die Norm 9004:2000 ist ein Leitfaden zur Leistungsverbesserung von Qualitätsmanagementsystemen und gibt Anregungen, die über die Anforderungen der Norm 9001 hinausgehen.¹⁸

Die DIN EN ISO 9001:2000 ist die Grundlage für die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems einer Organisation und damit der wichtigste

¹⁶ vgl. Pfitzinger, Elmar (1995) DIN EN ISO 9000 für Dienstleistungsunternehmen. 1. Auflage. Berlin u.a. : Beuth, S. 12

¹⁷ vgl. DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004) Qualitätsmanagement – Verfahren. 5. Auflage. Berlin u.a. : Beuth, S. V

¹⁸ vgl. Bruhn, Manfred (2001): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Grundlagen, Konzepte, Methoden. 3. Auflage. Berlin u.a. : Springer, S.279

Bestandteil der Normenreihe 9000. Im folgenden Kapitel werden die Normanforderungen zusammenfassend vorgestellt und die wichtigsten Normelemente näher erläutert. Anschließend wird aufgezeigt, wie eine Zertifizierung abläuft.

3.2 Aufbau

Die DIN EN ISO 9001:2000 enthält Forderungen an die Darlegung des Qualitätsmanagements. Sie enthält keine Beschreibung eines genormten Qualitätsmanagementsystems. Jede Organisation soll nach ihren speziellen Bedürfnissen ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen, das nach den Anforderungen der Norm beschrieben und dokumentiert wird. Die Norm stellt also Anforderungen an eine Organisation und nicht an ein Qualitätsmanagementsystem. Dementsprechend werden die Anforderung im Normtext meist mit der Formulierung „Die Organisation muss ...“ eingeleitet. Eine Organisation ist in diesem Zusammenhang „die Einheit, auf die diese Internationale Norm anzuwenden ist“, also das Unternehmen oder die Institution, die ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß der Norm gestaltet.¹⁹

Die DIN EN ISO 9001:2000 untergliedert sich in acht Kapitel. Vorangestellt ist eine Einleitung, in der verdeutlicht wird, dass die Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems an jede Organisation angepasst werden muss und aus diesem Grund Qualitätsmanagementsysteme nicht „einheitlich strukturiert oder einheitlich dokumentiert sein müssen“.²⁰ Außerdem wird in der Einleitung darauf hingewiesen, dass die Norm einen prozessorientierten Ansatz zur Verwirklichung eines Qualitätsmanagementsystems fördert. Die Bedeutung dieses Ansatzes wird an späterer Stelle erläutert. Zudem wird auf die ISO 9004 verwiesen. Die Normen 9001 und 9004 wurden bei der Revision bewusst ähnlich strukturiert, um ihre gemeinsame Anwendung zu erleichtern. In Kapitel 1 wird der Anwendungsbereich der Norm genannt und deutlich gemacht, dass die Normanforderungen „auf alle Organisationen anwendbar [sind], unabhängig von deren Art und Größe und von der Art der bereitgestellten Produkte“.²¹ Es ist möglich, einzelne Normkapitel auszuschließen, wenn sich ihre Anforderungen bei einer Organisation nicht anwenden lassen. Kapitel 2 und 3 verweisen auf die ISO 9000 und legen Begrifflichkeiten fest. Die Anforderungen an eine Organisation, die ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß der Norm gestalten

¹⁹ DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 19

²⁰ DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 13

²¹ DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 18

will, werden in den Kapiteln 4 bis 8 beschrieben. Der Inhalt dieser Hauptkapitel wird im Folgenden vorgestellt.

Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem

In diesem Kapitel wird die Hauptforderung der DIN EN ISO 9001:2000 genannt: „Die Organisation muss [...] ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen, dokumentieren, verwirklichen, aufrechterhalten und dessen Wirksamkeit ständig verbessern.“²² Diese Forderung ist gewissermaßen die Grundlage aller Normanforderungen. In den folgenden Normkapiteln wird ausgeführt, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um dieser Forderung gerecht zu werden. In Kapitel 4.2 werden die Anforderungen an die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems genannt.

Kapitel 5: Verantwortung der Leitung

An dieser Stelle werden die Anforderungen an die oberste Leitung genannt, die die Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem trägt und für dessen Verwirklichung sorgen muss. Sie muss die Qualitätspolitik der Organisation festlegen und vermitteln, sicherstellen, dass Qualitätsziele formuliert werden, und einen Beauftragten für Qualitätsmanagement bestimmen. Außerdem muss die Leitung für eine reibungslose interne Kommunikation sorgen und das Qualitätsmanagementsystem bewerten.

Kapitel 6: Management von Ressourcen

Um die Verwirklichung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems zu ermöglichen, müssen die dafür notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Unter Ressourcen werden Personal, Infrastruktur und Arbeitsbedingungen zusammengefasst. Das Ermitteln und Bereitstellen dieser Ressourcen stellt die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Qualitätsmanagement her.

Kapitel 7: Produktrealisierung

In diesem Kapitel wird ausführlich erläutert, wie man bei der Planung und Entwicklung von Produkten vorzugehen hat. Der Begriff ‚Produkt‘ schließt Dienstleistungen mit ein.²³ Die Norm fordert die Planung der Produktrealisierung, die Ermittlung der Kundenwünsche bezüglich eines Produktes sowie die Planung der Produktentwicklung. Außerdem werden Anforderungen an die Beschaffung von Produkten und an die Bedingungen der Produktion bzw. Dienstleistungserbringung gestellt. Die Organisation muss zudem überprüfen, ob die Produkte die festgelegten Anforderungen erfüllen.

²² DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 19

²³ vgl. Kapitel 3 in: DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 19

Kapitel 8: Messung, Analyse, Verbesserung

Um die Übereinstimmung der Produkte mit den festgelegten Anforderungen und die Konformität des Qualitätsmanagementsystems mit der Norm zu überprüfen sowie um eine ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems zu erreichen, müssen regelmäßig Daten erhoben werden. Die Norm fordert insbesondere die Ermittlung der Kundenzufriedenheit, interne Audits sowie die Überwachung von Prozessen und Produkten. Die Analyse dieser Daten bildet die Grundlage zur Überprüfung der Wirksamkeit des Systems. Außerdem ist eine Organisation zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit ihres Qualitätsmanagementsystems verpflichtet.²⁴

In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Elemente der DIN EN ISO 9001 erläutert.

Der prozessorientierte Managementansatz

Die ISO 9001 befürwortet, wie bereits erwähnt, einen prozessorientierten Ansatz zur Verwirklichung eines Qualitätsmanagementsystems. Ein Prozess ist eine „Tätigkeit [...], die Eingaben erhält und diese in Ergebnisse umwandelt“.²⁵ Die Eingaben eines Prozesses können z.B. Dokumente, Informationen oder Kundenanforderungen sein. Die Eingabe muss bearbeitet werden, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Die Beschreibung von Prozessen und die Festlegung der erforderlichen Eingabe sowie des gewünschten Ergebnisses ist ein entscheidender Schritt zur Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems. Wenn alle Tätigkeiten in einer Organisation als Prozesse festgelegt werden, ergibt sich ein Netzwerk von Prozessen. Diese Prozesse sind miteinander verknüpft, da die benötigte Eingabe eines Prozesses das Ergebnis eines anderen Prozesses sein kann. „Das systematische Erkennen und Beherrschen dieser verschiedenen Prozesse innerhalb einer Organisation, vor allem aber der Wechselwirkungen zwischen solchen Prozessen“ bezeichnet man als prozessorientierten Managementansatz.²⁶ Entscheidend ist also, dass nicht nur einzelne Prozesse festgelegt werden, sondern dass ihre Verknüpfungen erkannt werden.

²⁴ vgl. DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 19 ff

²⁵ Binner, Hartmut (2000) Prozeßorientierte TQM-Umsetzung. München u.a. : Hanser, S. 76

²⁶ Binner, Hartmut (2000), S. 76

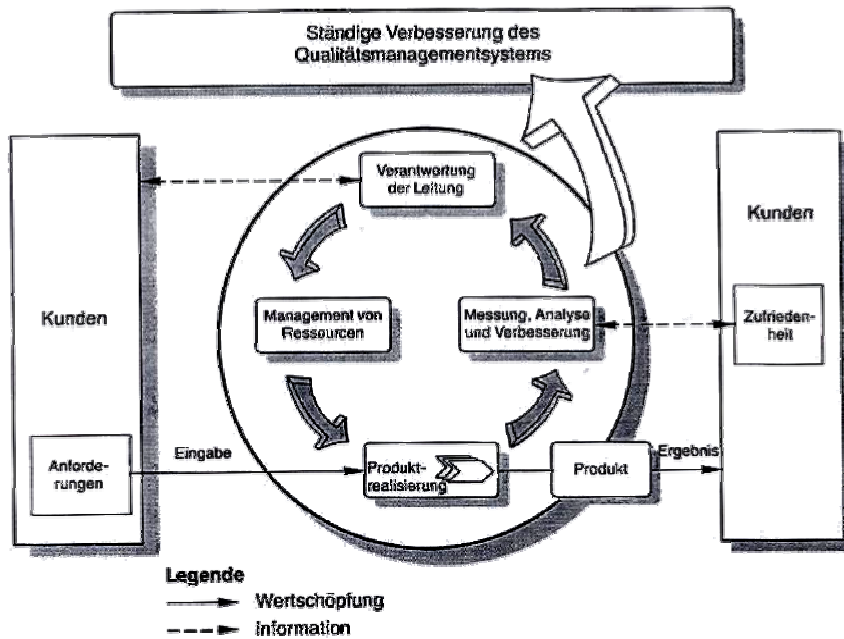


Abbildung 1: Das prozessorientierte Qualitätsmanagementsystem ²⁷

In der Graphik ist das Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach der ISO-Norm skizziert. In der Mitte werden die Verknüpfungen der Prozesse dargestellt, die in den Normkapiteln 4 bis 8 vorgestellt werden: die Leitung trägt die Verantwortung für die Bereitstellung der Ressourcen; die Ressourcen werden benötigt, um Produkte zu realisieren und diese Produkte müssen gemessen werden; die Ergebnisse der Messung bilden die Grundlage zur ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Außerdem wird in der Graphik die Rolle der Kunden verdeutlicht. Die Kunden formulieren Anforderungen an ein Produkt und legen somit die erforderliche Eingabe für den Prozess der Produktrealisierung fest. Das Produkt als Ergebnis eines Prozesses wird vom Kunden beurteilt. Die Zufriedenheit der Kunden mit einem Produkt wird gemessen und das Produkt wird aufgrund dieser Messergebnisse verbessert.

In Kapitel 4.1 sind die Anforderungen an den Aufbau eines Managementsystems auf Grundlage des prozessorientierten Ansatzes konkretisiert. Eine Organisation muss die Prozesse, die für das Qualitätsmanagementsystem notwendig sind, erkennen, festlegen, ihre Durchführung sicherstellen, überwachen sowie verbessern.²⁸ Diese Normanforderung entspricht dem PDCA-Zyklus. ‚PDCA‘ ist die Abkürzung für die englischen Worte plan, do, check und act, zu

²⁷ DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 15

²⁸ vgl. DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 19

Deutsch Planen, Durchführen, Prüfen und Handeln. Der Prozessablauf muss zunächst geplant werden und entsprechend ausgeführt werden. Die Durchführung der Prozesse sowie ihre Ergebnisse müssen überwacht werden und im Hinblick auf festgelegte Anforderungen analysiert werden. Mit Hilfe dieser Analyse können Abweichungen und Fehler erkannt und Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden. Der Normtext verweist in einer Anmerkung zur Einleitung auf den PDCA-Zyklus als Methode zur Verbesserung von Prozessen.²⁹

Dokumentation

In Kapitel 4.2 werden Anforderungen an die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems einer Organisation genannt. Mit Hilfe der Dokumentation können Prozesse geplant und gelenkt werden. „Dabei liegt das Prinzip zugrunde, daß qualitätssichernde Maßnahmen nicht nur durchgeführt, sondern stets auch nachvollziehbar dokumentiert werden müssen.“³⁰ Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems umfasst die schriftliche Festlegung der Qualitätspolitik und -ziele, ein Qualitätsmanagementhandbuch, die Dokumentation von Verfahren, sowie Dokumente, die zur Durchführung von Prozessen benötigt werden und Aufzeichnungen zum Nachweis der Konformität des Systems mit den Anforderungen. Das Qualitätsmanagementhandbuch ist das Kernstück der Dokumentation und muss folgendes enthalten:

- a) den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems
- b) dokumentierte Verfahren oder Verweise darauf
- c) eine Beschreibung der Wechselwirkungen der Prozesse des Qualitätsmanagementsystems.³¹

Mit dem Anwendungsbereich wird festgelegt, in welchen Teilen einer Organisation das Qualitätsmanagementsystem eingeführt wird. Außerdem werden an dieser Stelle mögliche Ausschlüsse von der Norm genannt. Die Bezeichnung ‚dokumentierte Verfahren‘ bedeutet, dass ein Verfahren „festgelegt, dokumentiert, verwirklicht und aufrechterhalten wird“.³² Ein Verfahren wird also beschrieben und entsprechend durchgeführt. Die Dokumentation eines Verfahrens wird meist Verfahrensanweisung genannt. Verfahrensanweisungen sind „unternehmensweit gültige Beschreibungen der

²⁹ vgl. Anmerkung zu Kapitel 0.2 in: DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 14

³⁰ Eversheim, Walter (Hrsg.) (1997) Qualitätsmanagement für Dienstleister: Grundlagen, Selbstanalyse, Umsetzungshilfen. Berlin u.a. : Springer, S. 54

³¹ vgl. DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 20 f

³² DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 20

betrieblichen Abläufe und für jedermann im Unternehmen verpflichtend“.³³ Die Verfahrensanweisungen verwirklichen die Forderung nach der Planung von Prozessen. Die erforderliche Eingabe und das Ergebnis werden schriftlich festgehalten. Außerdem wird die Zuständigkeit für den Prozess festgelegt und auf benötigte Hilfsmittel oder andere Dokumente verwiesen. Eine Verfahrensanweisung enthält eine detaillierte Beschreibung des Verfahrens in einzelnen Arbeitsschritten.³⁴ Um die Dokumente lenken zu können, muss das Erstellungsdatum, der Änderungsstand sowie eine Nummerierung angegeben werden. Der Inhalt der Verfahrensanweisungen sollte einheitlich gegliedert sein und sie sollten eine einheitliche formale Gestaltung aufweisen. Es ist daher sinnvoll zu Beginn der Erstellung der Dokumentation eine Verfahrensanweisung zu verfassen, in der dokumentiert ist, wie Verfahrensanweisungen erstellt werden.³⁵ Nach der zitierten Normanforderung kann jede Organisation selbst entscheiden, ob sie im Qualitätsmanagementhandbuch auf Verfahrensanweisungen verweist oder die entsprechenden Dokumente in das Handbuch integriert. In der Fachliteratur wird die Qualitätsmanagement-Dokumentation meist in drei Teile untergliedert: in das Qualitätsmanagementhandbuch, in die Verfahrensanweisungen und in Arbeitsanweisungen.³⁶

Arbeitsanweisungen sind Dokumente zur Regelung von Tätigkeiten an bestimmten Arbeitsplätzen, z.B. an einem Auskunftsschalter. Viele Organisationen verzichten auf Arbeitsanweisungen, da entsprechende Tätigkeiten bereits in den Verfahrensanweisungen dokumentiert sind.³⁷ Das Qualitätsmanagementhandbuch hat bei dieser Untergliederung „die entscheidende Aufgabe der übergeordneten Darstellung von qualitätsrelevanten Zusammenhängen und Tätigkeiten“.³⁸ Wenn die Dokumentation der Verfahren in einem eigenen Handbuch abgelegt ist, kann das Qualitätsmanagementhandbuch auch externen Kunden zu Verfügung gestellt werden. Denn die Verfahrensanweisungen enthalten oft interne Daten, die nicht öffentlich bekannt werden sollen. Andererseits ist es für die tägliche Arbeit praktikabler, wenn das Qualitätsmanagementhandbuch auch die Verfahrensanweisungen enthält und es nicht zwei getrennte Dokumente zum Qualitätsmanagement gibt. Im Folgenden wird der Begriff Qualitätsmanagementhandbuch als Synonym für die gesamte

³³ Binner, Hartmut (2000), S. 66

³⁴ vgl. Eversheim, Walter (1997), S. 58

³⁵ vgl. Pfeifer, Tilo (1996) Praxishandbuch Qualitätsmanagement. München : Hanser, S. 232

³⁶ vgl. Binner, Hartmut (2000) S. 265; Eversheim (1997), S. 55

³⁷ vgl. Eversheim, Walter (1997), S. 61

³⁸ Binner, Hartmut (2000), S. 265

Qualitätsmanagement-Dokumentation verwendet. Das Qualitätsmanagementhandbuch umfasst nicht nur die Beschreibung der einzelnen Prozesse, sondern dokumentiert auch die Verknüpfungen. Dies wird von der Norm ausdrücklich gefordert, um den prozessorientierten Ansatz zu verwirklichen. Um diese Anforderung umzusetzen, ist es sinnvoll, bei Verfahrensanweisungen Verweise auf andere Verfahrensanweisungen einzufügen und die Verknüpfungen z.B. mit Hilfe einer graphischen Darstellung zu verdeutlichen.

Die Norm macht keine Vorgaben bezüglich der Form der Dokumentation. Es ist sinnvoll, das Qualitätsmanagementhandbuch als Loseblattsammlung anzulegen, um die laufende Aktualisierung zu erleichtern. Das Handbuch kann auch in Form eines Softwaretools zur Verfügung gestellt werden. Dies ermöglicht den schnellen Zugriff aller Mitarbeiter vom Arbeitsplatz aus. Auch an den Umfang der Dokumentation werden keine konkreten Anforderungen gestellt. Im Normtext wird darauf hingewiesen, dass der Umfang je nach Größe der Organisation und in Abhängigkeit von der Komplexität der Prozesse durchaus unterschiedlich sein kann.³⁹ Um einen zu großen Umfang der Dokumentation zu vermeiden und einer unnötigen Bürokratisierung vorzubeugen, sollte man sich an folgenden Grundsatz halten: „Für alle Tätigkeiten sind anweisende Dokumente zu erstellen, wenn ihr Fehlen die Ergebnisse der Tätigkeiten beeinträchtigen könnte.“⁴⁰ Man sollte also zunächst ein Minimum an Verfahrensanweisungen erstellen, das notwendig ist, um die Abläufe in einer Organisation einheitlich und eindeutig zu regeln. Darauf aufbauend können je nach Bedarf weitere Verfahrensanweisung erstellt werden.

Die Norm fordert nicht nur die Erstellung, sondern auch die Aufrechterhaltung der Dokumentation. Das Qualitätsmanagementhandbuch muss also gepflegt und regelmäßig aktualisiert werden. Insbesondere Verfahrensanweisungen müssen stets aktuell sein. Auch aus diesem Grund sollte das Qualitätsmanagementhandbuch nur so umfangreich wie nötig sein.

Bei der Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs ist darauf zu achten, dass der Ist-Zustand beschrieben wird und nicht eine Wunschvorstellung, die sich nicht realisieren lässt.⁴¹ Wenn bei der Dokumentation der Arbeitsabläufe

³⁹ vgl. DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 20

⁴⁰ Franke, Hinrich (2003) Das Qualitätsmanagement-System nach DIN EN ISO 9001: Hilfen zur Darlegung der neuen Fassung der ISO 9001:2000. Renningen : expert-Verlag, S. 47

⁴¹ vgl. Kraemer-Fieger, Sabine (Hrsg.) et al. (1996) Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen: Beispiele, Normen, Anforderungen, Funktionen, Formblätter. Wiesbaden : Gabler, S. 63 f

festgestellt wird, dass der Ist-Zustand nicht zufrieden stellend ist, so ist dies schon der erste Ansatzpunkt zur Verbesserung. Durch die Dokumentation beginnt eine Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Zustand, die Schwachstellen offenbart und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt.

Qualitätsmanagement-Beauftragter

Nach Normkapitel 5 fällt es in den Verantwortungsbereich der Leitung, einen Beauftragten für das Qualitätsmanagementsystem zu bestimmen. Der Beauftragte hat folgende Aufgaben: er muss sicherstellen, dass die Normforderungen erfüllt werden, die Leitung über notwendige Verbesserungen informieren und das Bewusstsein für Qualität in der Organisation fördern. Der Qualitätsmanagement-Beauftragte muss dafür mit den entsprechenden Befugnissen ausgestattet sein. Er ist Anlaufstelle für alle Mitarbeiter bei Fragen, die das Qualitätsmanagement betreffen. Der Qualitätsmanagementbeauftragte trägt die Verantwortung für das Qualitätsmanagementhandbuch und führt die internen Audits durch. Der Beauftragte sollte durch Schulungen zur DIN EN ISO 9001 für diese Aufgaben qualifiziert werden.⁴²

interne Audits

Eine Organisation, die ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß der ISO-Norm gestaltet, verpflichtet sich zur regelmäßigen Durchführung interner Audits. Unter einem Audit versteht man die „Beurteilung einer Tätigkeit auf Übereinstimmung mit festgelegten Verfahren“.⁴³ Mit den internen Audits soll überprüft werden, ob das Qualitätsmanagementsystem die Normanforderungen erfüllt und sie aufrechterhält. Die Norm stellt keine Anforderungen an die Häufigkeit und den Ablauf dieser internen Audits, sie fordert lediglich, dass dies festgelegt wird. Außerdem muss sichergestellt werden, dass Verbesserungsmaßnahmen unverzüglich durchgeführt werden. Die internen Audits sind ein Instrument zur Analyse des Systems und entsprechen der grundlegenden Forderung nach ständiger Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems.

Zertifizierung

Wenn eine Organisation alle Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 umgesetzt hat, kann sie sich dies von einer unabhängigen Stelle in Form eines Zertifikats bestätigen lassen. Bei der Auswahl einer Zertifizierungsstelle sollte man folgendes beachten: die Kompetenz der Zertifizierungsstelle sollte durch eine Akkreditierung bei der Trägergemeinschaft für Akkreditierung nachgewiesen sein. Es sollte sich um ein anerkanntes Unternehmen handeln, bei dem man von einer guten Qualität der Prüfung ausgehen kann.⁴⁴ Außerdem ist es sinnvoll, eine Zertifizierungsstelle zu wählen, die sich auf die eigene

⁴² vgl. Kraemer-Fieger, Sabine (Hrsg.) et al. (1996), S.67 ff

⁴³ Kraemer-Fieger, Sabine (Hrsg.) et al. (1996), S. 74

⁴⁴ vgl. Bruhn, Manfred (2001), S. 271 f

Branche spezialisiert hat und somit über ausreichend Erfahrung verfügt. Nicht zuletzt ist die Auswahl von den Kosten abhängig. Auf die Kosten einer Zertifizierung werde ich später eingehen.

Der Ablauf einer Zertifizierung kann je nach Zertifizierungsstelle und Organisation variieren, allerdings ist der Verlauf meist ähnlich und lässt sich in fünf Phasen untergliedern:

1) Information und Voraudit: Nach ersten Gesprächen und dem Vertragsabschluss mit der Zertifizierungsstelle erfolgt die Vorbereitung des Audits mittels einer Kurzfragenliste. Anhand der Antworten der Organisation beurteilt die Zertifizierungsstelle, ob das Audit durchgeführt werden kann. Fakultativ kann sich eine Organisation einem Voraudit unterziehen, bei dem sich eventuelle Schwächen feststellen lassen.

2) Dokumentationsprüfung: Es wird geprüft, ob das Qualitätsmanagementhandbuch normkonform ist. Bei positiver Bewertung kann ein Zertifizierungsaudit stattfinden, werden Mängel bei der Dokumentation festgestellt, sind diese zunächst zu beheben.

3) Zertifizierungsaudit: Ein oder mehrere Auditor/en besuchen die Organisation und prüfen, ob die dokumentierten Abläufe in der Praxis eingehalten werden. Dazu werden Gespräche mit der Leitung sowie mit den Mitarbeitern geführt. Auf Grundlage dieser Prüfung wird ein Auditbericht erstellt, der mit der Organisationsleitung besprochen wird. Im Bericht können Abweichungen festgestellt werden, die umgehend zu beheben sind, es können Feststellungen gemacht werden, die bis zum nächsten Audit behoben werden müssen oder es werden Empfehlungen ausgesprochen, die freiwillig umgesetzt werden können.

4) Korrekturmaßnahmen und Zertifizierungsdokumentation: Nach der Korrektur eventuell festgestellter Abweichungen kann das Zertifikat ausgestellt werden. Nach einer positiven Bewertung erfolgt die Ausstellung des Zertifikats umgehend. Das Zertifikat ist drei Jahre gültig.

5) Überwachungsaudit: Voraussetzung für die Gültigkeit des Zertifikats sind jährliche Überwachungsaudits, mit denen sichergestellt wird, dass das Qualitätsmanagementsystem in vollem Umfang aufrechterhalten wird. Bei einem

Überwachungsaudit besucht ein Auditor die Organisation und überprüft stichprobenartig die Einhaltung der dokumentierten Regelungen. Das Überwachungsaudit ähnelt dem Zertifizierungsaudit, es ist aber weniger umfangreich.⁴⁵

⁴⁵ vgl. Bruhn, Manfred (2001), S. 284 ff

Kosten

Die Kosten für ein normkonformes Qualitätsmanagementsystem setzen sich aus zwei Faktoren zusammen: den Kosten für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und denen für die Zertifizierung. In der Einführungsphase müssen die Mitarbeiter und insbesondere der Qualitätsmanagement-Beauftragte geschult werden. Die detaillierte Darlegung eines Qualitätsmanagementsystems erfordert zudem einen hohen personellen Aufwand. Man kann den Personal-Aufwand minimieren, indem man einen externen Berater hinzuzieht. Die Aufgaben eines Beraters werden im folgenden Abschnitt dargestellt. Die Kosten für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems setzen sich also aus Schulungskosten, Kosten für Personal und unter Umständen den Kosten für den externen Berater zusammen. Die Kosten für die Zertifizierung beinhalten die Kosten für das Zertifizierungsaudit und die Wiederholungsaudits. Für ein Voraudit können weitere Kosten anfallen. Sie sind von der Größe einer Organisation abhängig. Bei einer Organisation mit 11-25 Mitarbeitern kalkuliert man drei Audittage bzw. 1 ½ Tage mit zwei Auditoren für das Zertifizierungs-audit. Ein Audittag kostet ca. 1000 €. Der Aufwand und die Kosten für die Wiederholungsaudits sind geringer. Eine Organisation dieser Größenordnung muss für die Audits der ersten drei Jahre ca. 6.500 € kalkulieren. Bei kleineren Organisationen sind die Kosten geringer, bei größeren entsprechend höher.⁴⁶ Es lohnt sich, die Angebote verschiedener Zertifizierungsstellen einzuholen und Leistung sowie Kosten zu vergleichen.

Beratung

Viele Organisationen engagieren zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems einen externen Berater. Ein Berater kann verschiedene Aufgaben übernehmen: die Mitarbeiter einer Organisation in Qualitätsmanagement schulen, die Anforderungen der Norm auf die Organisation übertragen, bei der Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs Hilfestellung leisten, interne Audits durchführen und die Qualitätsmanagement-Dokumentation überprüfen.⁴⁷ Jede Organisation sollte die Vor- und Nachteile einer Beratung abwägen und festlegen, ob und für welche Aufgaben sie externe Hilfe in Anspruch nehmen

⁴⁶ vgl. Denkeler, Friedhelm (2003) Zertifizierungskosten. in: Denkeler Qualitätsmanagement, Zugriff am 16.09.05 unter <http://www.denkeler-qm.de/Downloads/downloads.htm>

möchte. Die Betreuung durch einen externen Berater verringert den personellen Aufwand einer Organisation, der für die Umsetzung der Normanforderungen notwendig ist. Der Berater übernimmt die Schnittstellenfunktion zwischen dem Normtext und den individuellen Anforderungen einer Organisation und erleichtert somit die Umsetzung notwendiger Maßnahmen. Aufgrund seiner Erfahrung und seines Blick von außen auf eine Organisation kann er Probleme schneller erkennen und Verbesserungspotentiale aufzeigen. Eine erfolgreiche Zertifizierung ist wahrscheinlicher, wenn ein Berater das Qualitätsmanagementhandbuch erstellt bzw. überprüft hat. Allerdings sind die Leistungen eines externen Beraters mit hohen Kosten verbunden. Zudem besteht die Gefahr, dass ein Berater einer Organisation ein Qualitätsmanagementsystem überstülpt, das nicht auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten ist.⁴⁸ Ein weiterer Nachteil ist, dass die Mitarbeiter das Qualitätsmanagementsystem möglicherweise nicht annehmen, wenn sie nicht in die Umsetzung mit einbezogen werden.⁴⁹

In Kapitel 6 wird dargestellt, wie die Stadtbücherei Walldorf bei der Umsetzung der Normanforderungen vorgegangen ist und welche Veränderungen die Zertifizierung brachte. In den folgenden Abschnitten werden die Stärken und Schwächen der DIN EN ISO 9001 herausgearbeitet.

3.3 Stärken

Zunächst werden die Stärken der Norm erläutert und anschließend ihr Nutzen für die Anwender aufgezeigt.

Eine große Stärke der Norm ist ihre Anpassungsfähigkeit auf jede Organisation, unabhängig von ihrer Größe und von der Art ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen. Da die Normanforderungen lediglich vorgeben, was eine Organisation regeln muss, um ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, ist die DIN EN ISO 9001 sehr flexibel. Jede Organisation kann die Art und Weise, wie die Normanforderungen in der Praxis umgesetzt werden, selbst bestimmen und die Norm an ihre speziellen Anforderungen anpassen. Durch den möglichen Ausschluss einzelner Normanforderungen wird gewährleistet, dass jede Organisation lediglich die Bereiche regeln muss, die für sie relevant sind.

⁴⁷ vgl. Pfitzinger, Elmar (1995) S. 91

⁴⁸ Pfitzinger, Elmar (1995), S. 90 f

⁴⁹ Kraemer-Fieger, Sabine (Hrsg.) et al. (1996), S. 86

Um diese Anpassungsfähigkeit zu ermöglichen, sind viele Normanforderungen abstrakt und allgemein formuliert. Jede Organisation muss sich mit diesen Anforderungen zunächst auseinandersetzen und sie auf ihre spezifischen Gegebenheiten anpassen, bevor sie konkrete Maßnahmen ergreifen kann. Die Auseinandersetzung mit den Normanforderungen führt zu einem vertieften Verständnis und trägt zur tatsächlichen Umsetzung der Forderungen bei.

Eine Organisation, die die Forderungen der ISO 9001 umsetzt, verpflichtet sich zur Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Mit dieser Forderung wird sichergestellt, dass nicht nur ein bestehender Zustand dokumentiert wird, sondern dass eine Organisation ihre Leistung gemäß ihrer Ziele und den Kundenanforderungen ständig verbessert. Es genügt nicht, ein zertifiziertes System unverändert aufrechtzuerhalten.

Der prozessorientierte Ansatz der DIN EN ISO 9001:2000 hat folgende Vorteile:

- Durch die Betrachtungsweise aller Arbeitsvorgänge als Prozesse und ihre schriftliche Dokumentation werden komplexe Zusammenhänge transparent. Auf diese Weise können verborgene Potentiale aufgedeckt und Schwachstellen verbessert werden.
- Die Mitarbeiter können sich mit der Dokumentation ihrer Arbeit unmittelbar am Qualitätsmanagement beteiligen; die Prozessbeschreibungen können Kreativität und Wissen steigern.⁵⁰

Die DIN EN ISO 9001 fordert die Ermittlung von Kundenanforderungen sowie die Überprüfung, ob Kundenanforderungen erfüllt werden. Die Anforderungen der Kunden bestimmen den Prozess der Produktrealisierung. Die Norm sorgt somit für systematische Kundenorientierung. Die Erfüllung der Kundenanforderungen ist der Maßstab, an dem die Leistung des Qualitätsmanagementsystems zu messen ist.⁵¹

Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems ist eine zentrale Anforderung der DIN EN ISO 9001 und bietet folgende Vorteile:

- Die Arbeitsabläufe werden transparenter und insbesondere die Verknüpfungen zwischen den Abläufen werden verdeutlicht. Dies vereinfacht die Optimierung der Abläufe.
- Interne Abläufe werden eindeutig festgelegt und standardisiert; dadurch wird ein einheitliches Auftreten gegenüber den Kunden garantiert.

⁵⁰ vgl. Binner, Hartmut (2000): Prozessorientierte TQM-Umsetzung, S. 79

⁵¹ vgl. DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 33

- In den Verfahrensanweisungen werden Anforderungen an das Ergebnis eines Prozesses formuliert und Zuständigkeiten festgelegt. Dies sorgt für eine größere Verbindlichkeit.
- Die Arbeitsabläufe werden durch die schriftliche Dokumentation personenunabhängig, dadurch können Qualitätsstandards auch bei Krankheit oder Urlaub einzelner Mitarbeiter erhalten bleiben. Das Qualitätsmanagementhandbuch erleichtert außerdem die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Die Dokumentation garantiert somit Kontinuität.⁵²

Bei den externen Audits wird durch einen unabhängigen Auditor festgestellt, ob eine Organisation die Normanforderungen erfüllt. Dieser Blick von außen ist für jede Organisation eine große Chance, interne Abläufe zu verbessern. Durch die jährliche Überprüfung mit Hilfe der Wiederholungsaudits wird gewährleistet, dass das Qualitätsmanagementsystem langfristig wirksam ist und kontinuierlich verbessert wird.

Das Zertifikat bestätigt einer Organisation, dass sie die Normanforderungen erfolgreich umgesetzt hat. Es entspricht einer offiziellen Anerkennung der Arbeit, die zur Erstellung der Dokumentation geleistet wurde und kann sich somit auch positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Außerdem kann es als Werbemittel eingesetzt werden und neue Kundenkreise erschließen. Es verbessert das Image einer Organisation, die damit nachweisen kann, professionell und kundenorientiert zu arbeiten.

Die DIN EN ISO 9001 schafft eine Grundlage für erfolgreiches Qualitätsmanagement, da sie die notwendigen Strukturen in einer Organisation einführt. In der DIN EN ISO 9004, die mit ‚Leitfaden zur Leistungsverbesserung‘ überschrieben ist, werden Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem formuliert, die über die Anforderungen der ISO 9001 hinausgehen. Mit Hilfe dieser Norm sollen „insbesondere die Gesamtleistung, Effizienz und Wirksamkeit einer Organisation“ ständig verbessert werden.⁵³ Eine zertifizierte Organisation, die bereits mit den Formulierungen der Norm vertraut ist, hat die Möglichkeit, mit Hilfe der ISO 9004 ihr Qualitätsmanagementsystem weiterzuentwickeln.

3.4 Schwächen

Nachfolgend werden Schwächen der Norm vorgestellt und daraus resultierende mögliche Fehler bei der Umsetzung aufgezeigt.

⁵² vgl. Kraemer-Fieger, Sabine (Hrsg.) et al. (1996), S. 61

⁵³ DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004) S. 80

Die Mitarbeiter werden in den Normanforderungen stark vernachlässigt, obwohl sie ein wichtiges Element von erfolgreichem Qualitätsmanagement sind. Anforderungen an Mitarbeiterorientierung werden lediglich im Kapitel ‚Management von Ressourcen‘ genannt. Darin wird die Organisation zur Schulung von Mitarbeitern, die „die Produktqualität beeinflussende Tätigkeiten ausüben“ verpflichtet.⁵⁴ Des Weiteren wird die Bereitstellung einer angemessenen Infrastruktur und Arbeitsumgebung gefordert. Mitarbeiterorientierung wird in den Normanforderungen also auf Fortbildungen und die Bereitstellung von Ressourcen reduziert. Außerdem gibt es keine Anforderung, die festlegt, dass die Mitarbeiter in die Umsetzung der Norm eingebunden werden müssen. Nur die Aufgaben der Leitung und des Qualitätsmanagement-Beauftragten werden genannt. Es ist also möglich die Normanforderungen in einer Organisation umzusetzen, ohne die Mitarbeiter angemessen und ausreichend einzubeziehen. Wenn die Mitarbeiter allerdings nicht in die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems eingebunden werden, ist der langfristige Erfolg des Systems gefährdet. Qualitätsmanagement darf nicht als alleinige Verantwortung des Qualitätsmanagement-Beauftragten angesehen werden.

Organisationen, die die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 umsetzen wollen, müssen sich zunächst mit dem Normtext vertraut machen. Da die Formulierungen der Norm abstrakt und bewusst allgemein gehalten sind und jede Organisation die Normanforderungen auf ihre speziellen Bedürfnisse übertragen muss, ist eine intensive Vorbereitungsphase mit Schulungen notwendig.

Da die Art und Weise wie Normanforderungen umgesetzt werden, von jeder Organisation selbst bestimmt wird, können den Organisationen dabei auch viele Fehler unterlaufen. Es besteht die Gefahr, dass Arbeitsabläufe in den Verfahrensanweisungen zu detailliert beschrieben werden, oder dass sie in einer Weise beschrieben werden, die bei der Durchführung nicht eingehalten werden kann. Durch feste Vorgaben, die alles regeln, kann die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter eingeschränkt werden. Da viele Organisationen eine äußerst ausführliche Qualitätsmanagement-Dokumentation erstellen, wird die Norm oftmals als bürokratisch bezeichnet. Die entsprechenden Fehler werden allerdings bei der Umsetzung gemacht und

⁵⁴ DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004), S. 24

können verhindert werden. Diese Gefahr liegt nicht in der Norm selbst begründet.⁵⁵

Ein Zertifikat, das die Umsetzung der Normanforderungen bestätigt, ist kein Garant für erfolgreiches Qualitätsmanagement. Bei Organisationen, die auf ein Zertifikat angewiesen sind, um Aufträge anderer Unternehmen zu erhalten, besteht die Gefahr, dass ein Qualitätsmanagementsystem dokumentiert wird, ohne dass die entsprechenden Maßnahmen in der Organisation umgesetzt werden. Wenn die Ausstellung des Zertifikats das einzige Ziel einer Organisation ist, so werden keine langfristigen Verbesserungen erreicht. Außerdem bestätigt eine Zertifizierung nicht das Erfüllen eines festgelegten Qualitätsstandards, sondern lediglich die Dokumentation eines organisationsspezifisch festgelegten Ablaufs.⁵⁶

Laut einer Studie legen Privatkunden nur wenig Wert darauf, dass eine Organisation, deren Leistung sie in Anspruch nehmen, zertifiziert ist.⁵⁷ Ein Zertifikat spielt bei der Auswahl eines Anbieters also nur eine geringe Rolle. Es ist fraglich, ob eine Organisation das Zertifikat erfolgreich für die Werbung um neue Kunden einsetzen kann.

Wie bereits ausgeführt, verursachen die Umsetzung der Normanforderungen und eine anschließende Zertifizierung hohe Kosten. Die Verbesserungen, die durch ein Qualitätsmanagementsystem erreicht werden und langfristig Kosten minimieren können, werden erst nach einer längeren Einführungsphase erreicht. Um die Kosten möglichst gering zu halten, wäre es denkbar, die Normanforderungen umzusetzen und auf eine Zertifizierung zu verzichten. Dies ist selbstverständlich möglich, insbesondere bei Organisationen, die nicht auf ein Zertifikat angewiesen sind. Allerdings ist fraglich, ob das Qualitätsmanagementsystem langfristig aufrechterhalten und verbessert werden kann, wenn es diesbezüglich keinen Druck durch die externen Audits gibt. Verzichtet eine Organisation auf die Zertifizierung, so verzichtet sie auch auf eine objektive Beurteilung ihres Qualitätsmanagementsystems und auf die motivierende Wirkung des Zertifikats.

⁵⁵ vgl. Pfitzinger, Elmar (1995), S. 11

⁵⁶ vgl. Binner, Hartmut (2000), S. 69

⁵⁷ vgl. Eversheim, Walter (1997), S. 143

4 Das Modell für Excellence der EFQM

4.1 Einführung

1988 wurde die European Foundation for Quality Management (EFQM) von 14 europäischen Unternehmen gegründet. Zu den Gründungsmitgliedern gehörten auch deutsche Unternehmen wie Bosch und Volkswagen. Die Unternehmen reagierten mit der Gründung dieser Organisation auf die wirtschaftliche Vormachtstellung der USA. Sie hatten das Ziel, Qualitätsmanagement in der europäischen Wirtschaft voranzutreiben, um europäische Unternehmen auf dem globalen Markt konkurrenzfähig zu machen.

Die EFQM entwickelte das Modell für Excellence. Mit diesem Modell will die EFQM ihre Mission erfüllen, „die treibende Kraft für nachhaltige Excellence in Europa zu sein“.⁵⁸ Der englische Begriff ‚Excellence‘ bedeutet wörtlich übersetzt ‚Vorzüglichkeit‘ bzw. ‚hervorragende Leistung‘. Die EFQM definiert den Begriff als „überragende Vorgehensweise beim Managen einer Organisation und Erzielen ihrer Ergebnisse auf Basis von acht Grundkonzepten“.⁵⁹ Diese Grundkonzepte sowie das darauf aufbauende Modell für Excellence werden im folgenden Kapitel erläutert.

Das Modell für Excellence wurde 1991 der Öffentlichkeit vorgestellt. Es ist die Grundlage für die Bewertung der Bewerber um den European Quality Award (EQA). Der Preis wurde als Gegenstück zum US-amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award initiiert. Der Malcolm Baldrige Award wird seit 1987 von der amerikanischen Regierung an Unternehmen mit herausragendem Qualitätsmanagement vergeben. Der EQA wird von der EFQM, der Europäischen Kommission und der European Organisation for Quality gesponsert und wurde 1992 erstmals vergeben.

Derzeit hat die EFQM über 700 Mitgliedsorganisationen in ganz Europa. Sie selbst sieht sich als „hub of excellent globally-minded organisations“, also als

⁵⁸ European Foundation for Quality Management (2003 a): Das EFQM-Modell für Excellence: Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen. Brüssel : European Foundation for Quality Management, S. 2

⁵⁹ European Foundation for Quality Management (1999 b): Excellence einführen. Brüssel : European Foundation for Quality Management, S. 4

Mittelpunkt von global ausgerichteten Organisationen, die exzellente Leistungen erbringen.⁶⁰

Um die Bemühungen der EFQM in den Mitgliedsstaaten der EU auch auf nationaler Ebene voranzutreiben, hat sie Verträge mit Partnerorganisationen abgeschlossen. Deutscher Partner der EFQM ist seit 1997 die Deutsche Gesellschaft für Qualität. Um die Interessen der EFQM optimal vertreten zu können, richtete sie das Deutsche EFQM Center ein. Das Deutsche EFQM Center informiert über das EFQM-Modell, vertreibt die Publikationen der EFQM und bietet Seminare an.⁶¹

4.2 Aufbau

Acht Grundkonzepte des Qualitätsmanagements bilden die Grundlage für das Modell für Excellence. Sie werden im Folgenden kurz erläutert.

Ergebnisorientierung: eine erfolgreiche Organisation bringt die Ansprüche aller Interessensgruppen wie Mitarbeiter und Kunden in ein ausgewogenes Verhältnis.

Kundenorientierung: die Qualität der Produkte misst sich am Nutzen für den Kunden; um erfolgreich zu sein, muss eine Organisation ihre Kunden kennen.

Führung und Zielkonsequenz: Führungskräfte geben eine klare Zielorientierung vor und schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeiter Hervorragendes leisten können.

Management mit Prozessen und Fakten: alle Aktivitäten einer Organisation müssen als Prozesse verstanden und systematisch gemanagt werden; Führungsentscheidungen basieren auf Fakten.

Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung: Mitarbeiter müssen eigenverantwortlich handeln und sich beteiligen können; dies führt zu einer höheren Motivation und einem größeren Arbeitseinsatz.

kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung: in einer Kultur des kontinuierlichen Lernens werden Verbesserungspotentiale erkannt.

Aufbau von Partnerschaften: Beziehungen zu Partnern sollten auf Vertrauen, Wissenstransfer und Integration aufbauen.

⁶⁰ European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (2005) EFQM. Zugriff am 29.07.05 unter www.efqm.org

⁶¹ Deutsches EFQM Center (Hrsg.) (2005) Deutsches EFQM Center. Zugriff am 16.08.05 unter <http://www.deutsche-efqm.de>

Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit: Organisationen tragen eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung und sollten die Regeln ihres Umfelds beachten.⁶²

Aufbauend auf diesen Grundkonzepten hat die EFQM das Modell für Excellence als eine vernetzte Struktur aus neun Kriterien entwickelt. Das Modell für Excellence „[...] stellt die Anwendung der Grundkonzepte in einem strukturierten Managementsystem dar.“⁶³

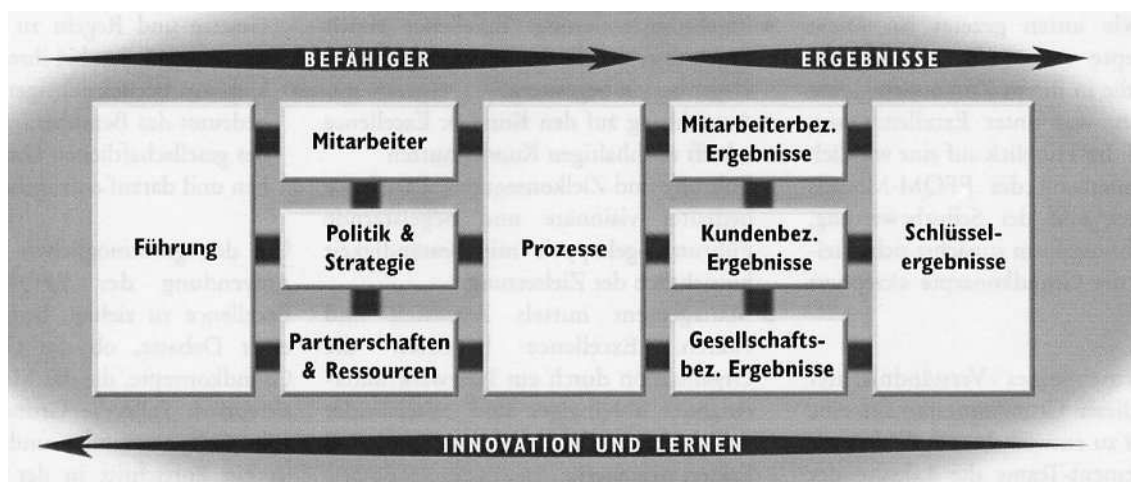


Abbildung 2: Das EFQM-Modell⁶⁴

Das Modell

In der Graphik ist die Struktur der neun Kriterien zu sehen. Die Kriterien sind in zwei Hauptgruppen unterteilt, in Befähiger und Ergebnisse. Die Befähiger-Kriterien sind auf der linken Seite der Graphik dargestellt und umfassen die Kriterien Führung, Mitarbeiter, Politik & Strategie, Partnerschaften & Ressourcen und Prozesse. Im englischen Original fasst man diese Kriterien als ‚enabler‘ zusammen, der Begriff wurde in der deutschen Fassung wörtlich als Befähiger übersetzt. Man kann den Begriff auch mit Mittel und Wege bzw. Maßnahmen übersetzen. Die Befähiger sind Vorgehensweisen und Vorgänge, die Ergebnisse ermöglichen.⁶⁵ Die Ergebnis-Kriterien umfassen die mitarbeiterbezogenen, kundenbezogenen und gesellschaftsbezogenen

⁶² vgl. European Foundation for Quality Management (1999 a): Die acht Eckpfeiler der Excellence : Die Grundkonzepte der EFQM und ihr Nutzen. Brüssel : European Foundation for Quality Management, S. 6 ff

⁶³ European Foundation for Quality Management (1999 a), S. 11

⁶⁴ European Foundation for Quality Management (2003 a), S. 12

⁶⁵ vgl. Krems, Burkhardt (2004) EFQM, EFQM-Modell (für Excellence) in: Online-Verwaltungslexikon. Zugriff am 02.06.05 unter <http://www.olev.de/e/efqm-modellgrund.htm>

Ergebnisse sowie Schlüssel-ergebnisse. Mit den Ergebnissen werden die Ziele einer Organisation vorgegeben, die sie erreichen möchte und diese Ziele werden gemessen und überprüft. Das EFQM-Modell beruht auf der Erkenntnis, „daß es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern daß es erforderlich ist, die Vorgehensweise dazu (die Befähiger) einzubeziehen.“⁶⁶ Denn zwischen den Ergebnissen und den Maßnahmen besteht ein unmittelbarer Zusammenhang. Aufgrund einer Ergebnis-Analyse sollten die Maßnahmen angepasst und verbessert werden. Dies wird durch den untenstehenden Pfeil „Innovation und Lernen“ verdeutlicht. Verbesserte Maßnahmen führen zu verbesserten Ergebnissen. Außerdem ist es wichtig, Maßnahmen in eine Organisationsanalyse mit einzubeziehen, da man durch die Analyse von Ergebnissen lediglich Informationen über vergangenen Aktivitäten erhält. „Erst durch die Behandlung von Prozessen erarbeitet man sich Informationen über die Zukunft.“⁶⁷ Die geplanten Vorgehensweisen einer Organisation bestimmen ihre zukünftigen Ergebnisse.

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Kriterien soll nochmals verdeutlicht werden: die Führungskräfte einer Organisation legen die Politik und Strategie fest. Um die Politik und Strategie umsetzen zu können, braucht eine Organisation entsprechend qualifizierte Mitarbeiter sowie Partner und Ressourcen. Auf dieser Grundlage werden betriebliche Abläufe durchgeführt, die zu Ergebnissen bezüglich der Kunden, der Mitarbeiter, der Gesellschaft und dem allgemeinen Erfolg einer Organisation führen.⁶⁸

Zu jedem Befähiger-Kriterium ist definiert, welche Anforderungen eine exzellente Organisation in Bezug auf dieses Kriterium erfüllen muss. Eine Organisation, die ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß dem EFQM-Modell gestalten will, muss entsprechende Maßnahmen einleiten, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Diese Definitionen werden im Folgenden zusammenfassend vorgestellt:

1. Führungskräfte setzen die Mission und Vision ihrer Organisation um und erarbeiten Werte für den nachhaltigen Erfolg. Sie verfolgen konstante Zielsetzungen, die sie bei Bedarf an veränderte Bedingungen anpassen.
2. Die Politik und Strategie einer Organisation beruhen auf ihrer Mission und Vision und berücksichtigen die Erwartungen von Interessengruppen.

⁶⁶ vgl. Krems, Burkhardt (2004)

⁶⁷ vgl. Krems, Burkhardt (2004)

⁶⁸ vgl. Pfitzinger, Elmar (2002) Der Weg von DIN EN ISO 9000 ff zu Total Quality Management (TQM). 2. Auflage. Berlin u.a. : Beuth, S. 31

3. Mitarbeiter in excellenten Organisationen werden gefördert und handeln selbstständig. Sie werden eingebunden und ihre Leistungen anerkannt.
4. Partnerschaften und Ressourcen werden unter Berücksichtigung zukünftiger Bedürfnisse gemanagt. Zu den Ressourcen gehören Finanzen, Gebäude, Technologie sowie Information und Wissen.
5. Prozesse werden systematisch gestaltet und verbessert, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.⁶⁹

Die Definitionen der Kriterien sind allgemein formuliert. Konkrete Anforderungen an eine Organisation werden in den Teilkriterien festgelegt. Zu jedem Befähiger-Kriterium gibt es mehrere Teilkriterien. Zur Veranschaulichung werden die Teilkriterien zum Kriterium Führung aufgeführt:

- „1a Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence
- 1b Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation
- 1c Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen
- 1d Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence
- 1e Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation⁷⁰

Die Teilkriterien geben vor, was eine Organisation umsetzen muss, wenn sie ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem einführen will. Zur Umsetzung muss jede Organisation eigene Maßnahmen entwickeln, die die Forderungen in die Praxis übertragen. Um dabei Hilfestellung zu leisten, gibt die EFQM zu jedem Teilkriterium sogenannte Orientierungspunkte an. Die Orientierungspunkte sind Beispiele für eine Umsetzung der Teilkriterien und nicht verpflichtend. So umfassen beispielsweise die Orientierungspunkte zum Teilkriterium 1d Folgendes: Führungskräfte müssen für die Mitarbeiter ansprechbar sein, sie begeistern und unterstützen, sie motivieren und ihre Leistung anerkennen und ihnen die Mission und Vision der Organisation persönlich vermitteln.⁷¹ Zu den fünf

⁶⁹ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 a), S. 13 ff

⁷⁰ European Foundation for Quality Management (2003 a), S. 13 f

⁷¹ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 a), S. 14

Befähiger-Kriterien gibt es insgesamt 24 Teilkriterien und zahlreiche Orientierungspunkte.

Die Definitionen zu den Ergebnis-Kriterien legen fest, dass Organisationen bezüglich ihrer Kunden, ihrer Mitarbeiter, ihrer Beziehung zur Gesellschaft und ihrer Politik und Strategie Messungen durchführen und dabei hervorragende Ergebnisse erzielen müssen. Zu jedem Kriterium gibt es zwei Teilkriterien: Messergebnisse über die Wahrnehmung und Leistungsindikatoren. Die Messungen liefern Ergebnisse darüber, wie Kunden, Mitarbeiter und Mitglieder der Gesellschaft eine Organisation wahrnehmen. Bei den Schlüsselergebnissen werden Kennzahlen erfasst. Leistungsindikatoren sind interne Messergebnisse, die verwendet werden, um eine Leistung zu überwachen, zu planen und zu verbessern. Die Ergebniskriterien legen also fest, dass umfassende Messungen durchgeführt werden sollen, um die Leistung einer Organisation zu analysieren und zu verbessern. Die Orientierungspunkte zu den Kriterien geben Vorschläge, welche Aspekte gemessen werden können. Die Ergebnisse zur Kundenwahrnehmung können z.B. das Image einer Organisation, die Qualität ihrer Produkte und die Loyalität der Kunden umfassen. Die Schlüsselergebnisse beinhalten in erster Linie die finanziellen Ergebnisse.⁷²

Die Anwendung

Wie bereits erwähnt wurde das Modell für Excellence für das Bewertungsverfahren der Bewerber um den EQA entwickelt. Es kann aber unabhängig von einer Bewerbung um diesen Preis genutzt werden. Organisationen, die ein Qualitätsmanagementsystem einführen möchten, können sich bei der Planung nach den neun Kriterien richten. Die Teilkriterien geben vor, welche Bereiche eine Organisation regeln muss. Wie bei der DIN EN ISO 9001 werden anhand der Teilkriterien konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Organisationen, die bereits ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt haben, können dieses mittels einer Selbstbewertung analysieren und verbessern.⁷³ Eine Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation durch ihre Mitglieder. Die Bewertung wird also nicht von externen Auditoren, sondern von den Mitarbeitern selbst durchgeführt. Die Selbstbewertung wird von der EFQM als Strategie der Verbesserung empfohlen. Denn mit Hilfe einer Selbstbewertung können die Stärken und Verbesserungspotentiale einer Organisation identifiziert werden. Die Verbesserungspotentiale müssen in

⁷² vgl. European Foundation for Quality Management (2003 a), S. 21 ff

⁷³ vgl. Bruhn, Manfred (2001), S. 262 ff

konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, deren Fortschritt überwacht wird.⁷⁴ Die Selbstbewertung ist somit die Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung einer Organisation. Für den Erfolg einer Selbstbewertung ist es wichtig, dass sie nicht als isolierte und einmalige Maßnahme durchgeführt wird, sondern Teil der Strategie einer Organisation ist.⁷⁵

Grundlage für die Bewertung der Leistung einer Organisation ist die RADAR-Logik. Sie ist ein Kernstück des EFQM-Modells. RADAR setzt sich aus den vier Elementen ‚Results‘, ‚Approach‘, ‚Deployment‘ und ‚Assessment and Review‘ zusammen. Ins Deutsche übersetzt bedeutet die Abkürzung RADAR Ergebnisse, Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung. Die RADAR-Logik besagt, dass eine Organisation zunächst die Ergebnisse bestimmt, die sie erreichen möchte, und dann das Vorgehen zum Erreichen dieser Ergebnisse plant und umsetzt. Im Anschluss bewertet und überprüft die Organisation die Vorgehensweisen durch Auswertung der Ergebnisse. Aufgrund dieser Ergebnisse können Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Bei einer Bewertung mit Hilfe der RADAR-Logik werden die Elemente ‚Vorgehen‘, ‚Umsetzung‘, ‚Bewertung‘ und ‚Überprüfung‘ auf jedes Befähiger-Teilkriterium und das Element „Ergebnisse“ auf jedes Ergebnis-Teilkriterium angewandt. Das heißt, dass bei jedem Befähiger-Teilkriterium überprüft wird, ob die Organisation ihr Vorgehen plant, entsprechend umsetzt und bewertet und überprüft. Dabei wird beurteilt, ob das Vorgehen begründet und mit anderen Vorgehensweisen verknüpft ist, ob Maßnahmen zur Umsetzung der geplanten Vorgehensweisen umfassend und systematisch eingeführt werden und ob die umgesetzten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Effektivität überprüft werden. Bei den Ergebnis-Teilkriterien wird beurteilt, ob eine Organisation positive Trends nachweist, ihre Ziele erreicht, sich mit anderen Organisationen vergleicht und ob der Umfang der Ergebnisse alle relevanten Bereiche abdeckt.⁷⁶

Die Umsetzung der RADAR-Logik zur Selbstbewertung einer Organisation erfolgt in Form der RADAR-Bewertungsmatrix. Die Bewertungsmatrix wird auch für die Bewertung beim EQA verwendet. Das Ergebnis einer Bewertung mit der Matrix ist eine Punktzahl, die angibt, wie umfassend eine Organisation das EFQM-Modell umgesetzt hat. Bei einer Bewertung mit Hilfe der RADAR-Bewertungsmatrix werden die Kriterien des Modells entsprechend ihrer

⁷⁴ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b) Excellence bewerten: eine praktische Anleitung für erfolgreiche Entwicklung, Umsetzung und Review einer Selbstbewertungsstrategie für Ihre Organisation. Brüssel : European Foundation for Quality Management, S. 11

⁷⁵ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 9

⁷⁶ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 25

Wichtigkeit für den Erfolg einer Organisation gewichtet. Die Gewichtung lässt sich aus der nachfolgenden Graphik ersehen.

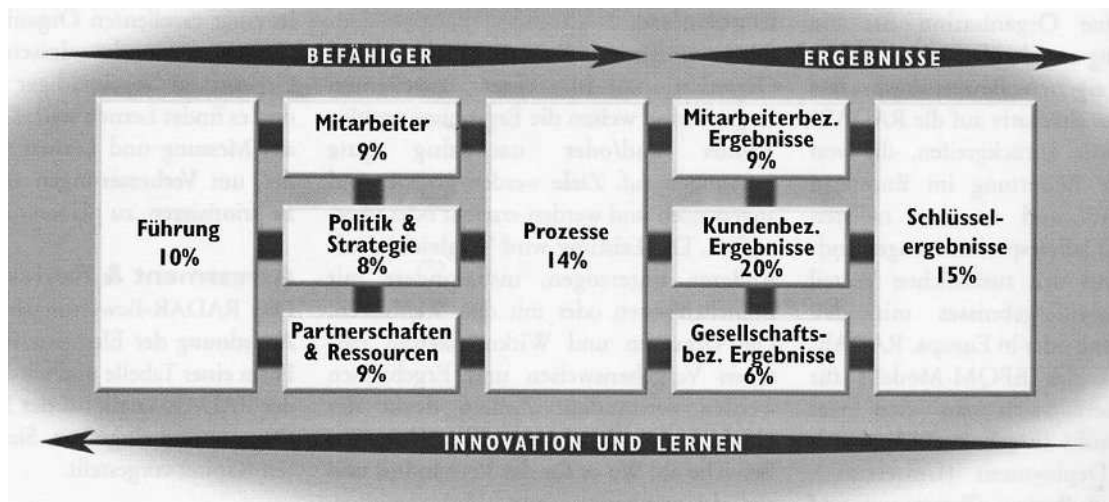


Abbildung 3: Das EFQM-Modell mit Gewichtung der Kriterien⁷⁷

Auf die Befähiger und Ergebnisse entfallen jeweils 50%. Die kundenbezogenen Ergebnisse sind das wichtigste Kriterium mit einer Gewichtung von 20%. Innerhalb eines Kriteriums erhalten alle Teilkriterien dieselbe Gewichtung, allerdings gibt es drei Ausnahmen: die Messergebnisse über die Wahrnehmung der Kunden und der Mitarbeiter werden mit 75% gewichtet während die Leistungsindikatoren nur 25% ausmachen; bei den gesellschaftbezogenen Ergebnissen entfallen 75% auf die Leistungsindikatoren. Bei einer Bewertung wird entsprechend der RADAR-Logik beurteilt, in welchem Umfang Nachweise für ein fundiertes und integriertes Vorgehen, eine systematische Umsetzung und eine wirksame Überprüfung vorhanden sind. Außerdem wird bewertet, in welchem Maße ein geplantes Vorgehen eingeführt ist. In der Graphik ist als Beispiel die Bewertungsmatrix für das Element Umsetzung zu sehen.

ELEMENTE	ATTRIBUTE	0%	25%	50%	75%	100%
UM- SETZUNG	Eingeführt ■ Vorgehen ist eingeführt	Nach Nachweis für Einführung	In etwa 1/4 der relevanten Bereiche eingeführt	In etwa 1/2 der relevanten Bereiche eingeführt	In etwa 3/4 der relevanten Bereiche eingeführt	In allen relevanten Bereichen eingeführt
	Systematisch ■ Vorgehen ist strukturiert umgesetzt, wobei geplant und methodisch fundiert vorgegangen wird	Kein Nachweis oder anekdotisch	Einige Nachweise	Nachweise	Klare Nachweise	Umfassende Nachweise
	Bewertung					

Abbildung 4: RADAR-Bewertungsmatrix⁷⁸

Der Graphik kann man auch die Prozentsätze entnehmen, die dem Grad der Nachweise zugeordnet werden; sie reichen von 0% für ‚keine Nachweise‘ bis 100% für ‚umfassende Nachweise‘. Die Bewertung der Ergebnis-Kriterien erfolgt auf ähnliche Weise. Es wird bewertet, ob Ergebnisse vorliegen und inwieweit sie einen positiven Trend aufzeigen. Die Skala reicht von ‚keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben‘ bis ‚positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen über mindestens drei Jahre‘. Aus den Ergebnissen der Beurteilung der Teilkriterien wird ein Durchschnittswert für jedes Kriterium errechnet. Die Ergebnisse der Kriterien werden entsprechend ihrer prozentualen Gewichtung mit einem Faktor multipliziert und addiert. Das Endergebnis ist die Gesamtpunktzahl einer Organisation auf der Skala von 0-1000 Punkten.⁷⁹ Um das Ergebnis einer Organisation beurteilen zu können, ist es sinnvoll, es mit den Ergebnissen anderer Organisationen zu vergleichen. Hierfür bieten sich die Bewertungsergebnisse der Bewerber um den EQA an. Die EFQM analysiert jährlich die Daten der Bewerber und veröffentlicht deren Ergebnisse. In den Jahren 2000 bis 2002 erhielt der größte Anteil der Bewerber 501-550 Punkte. 34% der Bewerber erreichten mehr als 550 Punkte, allerdings lag davon nur 1% im Bereich über 700 Punkte.⁸⁰

Am Beispiel der aufgelisteten Teilkriterien zum Kriterium Führung⁸¹ soll die Vorgehensweise einer Bewertung mit Hilfe der RADAR-Bewertungsmatrix verdeutlicht werden. Um das Element Umsetzung zu bewerten, muss man prüfen, ob es Nachweise für ein entsprechendes Vorgehen gibt und ob dieses Vorgehen systematisch erfolgt. Man muss also den Umfang der Nachweise über folgende Vorgehensweisen prüfen und bewerten:

- zu 1a: Nachweise darüber, dass die Führungskräfte Mission und Vision entwickeln und dass sie Organisationsstrukturen schaffen, in denen die Mitarbeiter eigenverantwortlich und kreativ arbeiten können
- zu 1b: Nachweise zur Umsetzung von Prozessmanagement, die Festlegung von Prozessverantwortlichen und Prozesse zur Verbesserung des Systems
- zu 1c: Nachweise darüber, wie Führungskräfte Partnerschaften pflegen und dabei auf die Bedürfnisse der Partner eingehen
- zu 1d: Nachweise über Maßnahmen der Personalentwicklung

⁷⁷ European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 26

⁷⁸ European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 45

⁷⁹ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 46

⁸⁰ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 47

⁸¹ siehe S. 34

- zu 1e: Nachweise darüber, dass die Führungskräfte den Wandel ihrer Organisation frühzeitig erkennen, planen und ihre Mitarbeiter darauf vorbereiten

Wenn eine Organisation ihre Leistung nicht in Form einer Punktwertung bewerten möchte, sondern ausschließlich Stärken und Verbesserungspotentiale identifizieren möchte, kann sie eine Selbstbewertung nach der RADAR-Wegweiserkarte durchführen. Die Wegweiserkarte besteht aus Fragen, die im Rahmen einer Selbstbewertung beantwortet werden. Die Fragen beziehen sich entsprechend der RADAR-Logik auf Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung der Befähiger und die Ermittlung von Ergebnissen. Die Wegweiserkarte wird wie die Bewertungsmatrix auf jedes Teilkriterium angewandt. Durch die Beantwortung der Fragen können Schwachstellen identifiziert werden.

Die Bewertungsmatrix und die Wegweiserkarte sind also Instrumente der Selbstbewertung. Sie können im Rahmen verschiedener Methoden zum Einsatz kommen. „Die Planung und Durchführung der Selbstbewertung muß sehr strukturiert erfolgen“, daher empfiehlt die EFQM einen Ablauf, der sich in acht Schritte untergliedern lässt.⁸² Diese Schritte werden im Folgenden kurz skizziert.

- Die Führungskräfte müssen sich zur Selbstbewertung verpflichten und aktiv an diesem Prozess mitwirken.
- Alle Mitarbeiter müssen über das Vorhaben informiert werden. Dazu sollten die Führungskräfte eine Kommunikationsstrategie entwickeln und die Information auf geeigneten Wegen in der Organisation verbreiten.
- Die Organisation muss eine Methode zur Selbstbewertung auswählen. Die EFQM empfiehlt vier Methoden. Alle Methoden folgen der RADAR-Logik, um den Reifegrad einer Organisation zu ermitteln. Die Methoden werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.
- Die Organisation sollte ein Projektteam zusammenstellen und die dafür ausgewählten Mitarbeiter entsprechend schulen.
- Nun erfolgt die Durchführung der Selbstbewertung nach der ausgewählten Methode.
- Anschließend müssen die Erkenntnisse aus der Selbstbewertung gewichtet werden. Da aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen meist nicht alle

⁸² Binner, Hartmut (2000), S. 332

Verbesserungsmöglichkeiten in die Praxis umgesetzt werden können, müssen Prioritäten gesetzt werden.

- Es müssen konkrete Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden.
- Die Maßnahmen müssen hinsichtlich ihres Fortschritts überwacht werden.⁸³

Die empfohlenen Methoden zur Selbstbewertung werden im Folgenden kurz vorgestellt und ihre Vor- und Nachteile aufgezeigt.

Fragebogen-Methode Die Mitarbeiter einer Organisation werden mittels Fragebögen zum Umsetzungsgrad der Kriterien befragt. Die EFQM hat einen Fragebogen mit zehn Fragen pro Kriterium entwickelt, es können aber auch einfachere Fragebögen verwendet werden. Die Fragebogen-Methode ist schnell und einfach anzuwenden. Durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter erhält man ein umfassendes Bild seiner Organisation. Allerdings sind die Fragebögen eher oberflächlich und erfassen nur die Meinungen der Mitarbeiter, nicht aber die Gründe für diese Meinungen. Die Methode sollte nicht zu oft angewandt werden, da in diesem Fall nur mit einer niedrigen Rücklaufquote zu rechnen ist.⁸⁴

Workshop-Methode Diese Methode ist aufwändiger als die Fragebogen-Methode. Zunächst müssen die am Workshop beteiligten Personen geschult werden. Das Workshop-Team sammelt Daten zu den einzelnen Kriterien und wertet diese in einem Selbstbewertungs-Workshop aus. Bei diesem Workshop wird der Entwicklungsstand der Organisation beurteilt und Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Es kann hilfreich sein, zur Begleitung des Workshops einen ausgebildeten Moderator zu engagieren. Diese Methode führt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Modell. Allerdings kann die Einschätzung der Workshop-Mitglieder sehr subjektiv sein.⁸⁵

Standardformularmethode Bei dieser Methode werden die Mitarbeiter mit Hilfe von standardisierten Formularen zu jedem Teilkriterium befragt. Die Interviews mit den Mitarbeitern werden von geschulten Assessoren durchgeführt. Die Standardformulare liefern eindeutige und auf Fakten beruhende Ergebnisse zum Entwicklungsstand der Organisation in Form einer Punktwertung. Der Nachteil der Standardformulare ist, dass sie Besonderheiten einer Organisation nicht erfassen, da sie standardisiert sind.⁸⁶

⁸³ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 18 ff

⁸⁴ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 35 f

⁸⁵ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 38 f

⁸⁶ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 40 f

Simulation der Bewerbung: Bei dieser Methode durchläuft man den Prozess einer Bewerbung um den EQA. Die Organisation erstellt einen umfassenden Bericht, der von externen Assessoren geprüft wird. Bei dieser Methode wird der Entwicklungsstand der Organisation umfassend aufgezeigt und Stärken und Verbesserungspotentiale identifiziert. Die Methode kann zur Vorbereitung einer

tatsächlichen Bewerbung dienen. Die Nachteile dieser Methode sind der hohe Aufwand und die Kosten. Für eine Organisation, die das Modell noch nicht umfassend umgesetzt hat, kann die Methode zu anspruchsvoll sein und demotivierend wirken.⁸⁷

Bei der Auswahl einer Methode sollte eine Organisation berücksichtigen, welche Erkenntnisse sie von einer Selbstbewertung erwartet und welche Methode ihrer Kultur entspricht. Dabei sollte auch beachtet werden, wie umfassend die Kriterien bereits in der Organisation umgesetzt sind. Außerdem müssen Aufwand und Kosten berücksichtigt werden.

Der European Quality Award

Der Europäische Qualitätspreis wurde als Pendant zum amerikanischen Malcolm Baldrige Award geschaffen. Auch auf nationaler Ebene gibt es in Europa Qualitätspreise. In Deutschland wird seit 1997 jährlich der Ludwig-Erhard-Preis vergeben, dem ebenfalls das Bewertungsverfahren der EFQM zugrunde liegt. Der Preis wird vom Verein „Initiative Ludwig-Erhard-Preis“ verliehen, bei der neben vielen Unternehmen auch die Deutsche Gesellschaft für Qualität Mitglied ist. Qualitätspreise werden „[...] für den Nachweis der Förderung der Qualität, des Qualitätsverständnisses im Unternehmen sowie dessen erfolgreiche interne und externe Umsetzung vergeben [...]“.⁸⁸

Der EQA wird in vier Kategorien vergeben: Großunternehmen und Unternehmenseinheiten über 250 Mitarbeiter, Organisationseinheiten einer Muttergesellschaft über 250 Mitarbeiter, Öffentlicher Sektor und Kleine und mittelständische Unternehmen unter 250 Mitarbeiter. Zum öffentlichen Sektor werden Organisationen gezählt, die öffentliche Dienstleistungen erbringen und durch Steuern finanziert werden. In jeder Kategorie wird ein Award vergeben, allerdings nur, wenn es eine Organisation gibt, die eine entsprechende Leistung nachweisen kann. Neben dem Award-Gewinner gibt es mehrere Preisträger und einen Kreis von Finalteilnehmern.⁸⁹ Die EFQM akzeptiert ausschließlich Bewerbungen von Organisationen, die bei einer Bewertung mehr als 450 Punkte erreicht haben.

Eine Organisation, die sich um den EQA bewirbt, reicht einen schriftlichen Bericht zu den Bewertungskriterien ein. Der Bericht wird von einem Team von Assessoren geprüft. Auf Grundlage dieser Bewertung wählt eine Jury die

⁸⁷ European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 42

⁸⁸ Bruhn, Manfred (2001), S. 253

⁸⁹ vgl. Deutsches EFQM Center (Hrsg.) (2004 a) European Quality Award. Zugriff am 06.09.05 unter <http://www.deutsche-efqm.de/download/Kategorien.pdf>

Finalisten aus, die zur Überprüfung der angegebenen Qualitätsaktivitäten besichtigt werden. Das Assessoren-Team, das eine Organisation besichtigt hat, erstellt daraufhin einen ausführlichen Feedback-Bericht.⁹⁰ In diesem Bericht wird der Stand der Organisation auf dem Weg zur Excellence beurteilt und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Die Bewerbungsgebühr für eine Organisation des öffentlichen Sektors beträgt 4000 €.

Die Bewerbung um den EQA bietet unabhängig von einem Preisgewinn einige Chancen. Die Ziele einer Organisation werden definiert und ihre internen Strukturen offen gelegt. Das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter wird gefördert und ihre Motivation erhöht.⁹¹ Der Feedback-Bericht, den Organisationen erhalten, die von einem Assessoren-Team besucht werden, ist von großem Nutzen für die Organisation. Sein Wert wird bei großen Unternehmen auf mehrere Millionen Euro geschätzt, wenn man die Kosten einer vergleichbaren Leistung durch eine Unternehmensberatung zugrunde legt.⁹² Eine Bewerbung birgt aber auch Risiken. Ein Risiko kann der Motivationsverlust der Mitarbeiter nach einer missglückten Bewerbung sowie die Beendigung des Engagements bei einer erfolgreichen Bewerbung sein. Außerdem muss man das Kosten und Nutzen-Verhältnis gegeneinander abwägen.⁹³

Da für die Bewerbung um den EQA Selbstbewertungsergebnisse aus drei Jahren angegeben werden müssen, braucht es eine lange Einführungsphase, ehe eine Bewerbung in Betracht kommt. Um auch Organisationen, die mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems erst beginnen, eine Möglichkeit der Fremdbewertung zu bieten, wurden die ‚Stufen der Excellence‘ eingeführt. Dieses Programm umfasst drei Stufen, der EQA bildet dabei die erste und höchste Stufe. Die zweite Stufe ist ‚Recognized for Excellence – Anerkennung für Excellence‘. Bewerber um diese Stufe sollten bereits mehrere Selbstbewertungszyklen durchlaufen haben und mit einem umfassenden Verbesserungsprogramm begonnen haben. Eine Organisation, die sich um diese Stufe bewirbt, muss eine Kurzfassung der Bewerbungsunterlagen für den EQA vorlegen und wird von einem Team aus 3 Assessoren besucht. Die dritte und niedrigste Stufe ist ‚Comitted to Excellence – Verpflichtung zu Excellence‘. Diese Basisstufe ist für Organisationen bestimmt, die mit Hilfe der Selbstbewertung ihren Reifegrad bestimmen möchten und daraufhin erste Maßnahmen zur Verbesserung einleiten. Nach der Durchführung der

⁹⁰ vgl. Bruhn, Manfred (2001), S. 260

⁹¹ vgl. Bruhn, Manfred (2001), S. 264

⁹² vgl. Forstner, Christian (2004) Aus Leidenschaft für Excellence : Assessoren – Wegbereiter herausragender Unternehmen. in: Qualität und Zuverlässigkeit, QZ 49 (11) S. 17-19, S. 18 f

⁹³ vgl. Bruhn, Manfred (2001), S. 265

Selbstbewertung und der Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen wird die Organisation von einem Validator besucht und erhält einen Feedback-Bericht. Ein Validator beurteilt im Unterschied zu einem Assessor in erster Linie ein bestimmtes Projekt und besucht die Organisation für einen Tag. Die Anerkennung auf Stufe zwei oder drei wird durch eine Urkunde bestätigt, die zwei Jahre lang gültig ist.⁹⁴

4.3 Stärken

Zunächst werden die Stärken des EFQM-Modells genannt und im Anschluss wird der Nutzen für die Anwender aufgezeigt.

Das Modell vernetzt die genannten Grundkonzepte für Qualitätsmanagement. Es entspricht somit den Anforderungen an umfassendes Qualitätsmanagement. Charakteristisch für das EFQM-Modell ist die Berücksichtigung von Befähigern und Ergebnissen gleichermaßen. Es wird ein klarer Zusammenhang zwischen Maßnahmen und deren Ergebnissen hergestellt. Dadurch wird deutlich, dass sich Ergebnisse nur ändern können, wenn entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Das Modell ist ein Rahmen, in dem sich Organisationen individuell ausrichten können. Es ist flexibel und anpassungsfähig auf verschiedene Organisationsformen, da keine konkreten Maßnahmen vorgeschrieben werden. Die Teilkriterien fordern die Regelung bestimmter Bereiche, die Art und Weise, wie dies geregelt wird, bleibt der Organisation überlassen. Die Orientierungspunkte geben Hilfestellung für die Entwicklung von konkreten Maßnahmen, ohne diese vorzuschreiben.

Mitarbeiterorientierung ist ein wichtiges Element des Modells. Im Kriterium ‚Mitarbeiter‘ wird Personalentwicklung, die Anerkennung der Mitarbeiter sowie ihre Ermächtigung zu eigenständigem Handeln gefordert. Die Mitarbeiter müssen zu ihrer Zufriedenheit mit ihrem Arbeitgeber sowie zu ihrer Motivation befragt werden. Um die ‚mitarbeiterbezogenen Ergebnisse‘ abzurunden, müssen Leistungsindikatoren wie z.B. Fehlzeiten erfasst und analysiert werden. Im Kriterium ‚Führung‘ wird aufgeführt, dass Führungskräfte für ihre Mitarbeiter ansprechbar sein und sie stets unterstützen müssen. Die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Mitarbeiterorientierung für den Erfolg einer Organisation wird bei diesem Modell deutlich.

⁹⁴ vgl. Deutsches EFQM Center (Hrsg.) (2004 b) Levels of Excellence – Stufen der Excellence. Zugriff am 18.07.05 unter <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/264.htm>

Bei einer Gewichtung der Kriterien ist das Kriterium ‚kundenbezogene Ergebnisse‘ das wichtigste Kriterium. Dies verdeutlicht den hohen Stellenwert, den die Kundenorientierung einnimmt. Eine Organisation verpflichtet sich damit, die Zufriedenheit ihrer Kunden zu analysieren. Das Ziel ist es, dabei ausgezeichnete Ergebnisse zu erreichen.

Das Modell für Excellence berücksichtigt neben den Mitarbeitern und den Kunden als dritte Interessengruppe die Gesellschaft. Es wird verdeutlicht, dass Organisationen eine gesellschaftliche Verantwortung tragen und dieser gerecht werden müssen. Eine erfolgreiche Organisation ist nur dann excellent, wenn sie neben guten Geschäftsergebnissen und positiven Beurteilungen ihrer Kunden und Mitarbeiter auch verantwortungsvoll im Sinne der Gesellschaft handelt.

Das Modell ist ein Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung, was in der Graphik durch die Pfeile verdeutlicht wird. Die Befähiger beeinflussen die Ergebnisse; die Analyse der Ergebnisse führt zu Veränderungen der Befähiger, was durch den Pfeil ‚Innovation und Lernen‘ ausgedrückt wird. Der Kreislauf beginnt stets von neuem und führt letztendlich zu einem erhöhten Leistungsniveau einer Organisation.

Die Definitionen zu den Kriterien legen fest, was exzellente Organisationen bezüglich dieses Kriteriums leisten. Sie liefern somit eine Zielvorgabe für Organisationen, die sich auf dieses Leistungsniveau verbessern wollen. Das Leistungsniveau, das eine Organisation anstreben möchte, lässt sich in Form einer Punktwertung ausdrücken und zum Jahresziel erklären. Ob das Ziel erreicht wird, kann mit Hilfe der Selbstbewertung überprüft werden.

Eine Selbstbewertung mit Hilfe des EFQM-Modells ermöglicht eine Bewertung mit einheitlichen Kriterien. Eine Organisation erhält dadurch ein umfassendes Bild ihrer Stärken und Verbesserungspotentiale. Da die Bewertung anhand der Kriterien erfolgt, lässt sie sich sachlich begründen. Bei regelmäßiger Durchführung einer Selbstbewertung sind die Fortschritte einer Organisation messbar. Die Selbstbewertung ermöglicht die Einbindung der Mitarbeiter, die dadurch in Qualitätsmanagement geschult werden. Außerdem ist die Einschätzung durch die Einbindung der Mitarbeiter umfassender und Verbesserungsmaßnahmen erfahren eine höhere Akzeptanz. Die Forderung nach Mitarbeiterbeteiligung kann mit der Selbstbewertung umgesetzt werden; dies erhöht die Motivation.⁹⁵

⁹⁵ vgl. Binner, Hartmut (2000), S. 330

Mit Hilfe der Bewertungsmatrix erhält eine Organisation ein umfassendes Bild ihrer Stärken und Verbesserungspotentiale und kann ihren Reifegrad hinsichtlich eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems bestimmen. Die Punktzahl als Ergebnis der Selbstbewertung ermöglicht den Benchmarking-Vergleich mit anderen Organisationen. Beim Benchmarking vergleicht man die Leistung der eigenen Organisation mit der anderer Organisationen, um die eigene Leistung einordnen zu können und von anderen zu lernen. Da das Modell europaweit anerkannt ist und von vielen Organisationen genutzt wird, kommen viele Benchmarking-Partner in Betracht. Für einen Vergleich kann man auch die Leistungsergebnisse der EQA-Gewinner nutzen und sich auf diese Weise an den Besten orientieren. Allerdings können bei der vorgegebenen Gewichtung der Kriterien nicht alle Besonderheiten von Organisationen berücksichtigt werden. Für ein Dienstleistungsunternehmen ist das Kriterium ‚Mitarbeiter‘ von großer Bedeutung, da die Mitarbeiter in direktem Kundenkontakt stehen, während z.B. für ein papiererzeugendes Unternehmen die Auswirkungen auf die Umwelt relevant sind. Es ist natürlich möglich, die Gewichtung der Kriterien an die Bedürfnisse der eigenen Organisation anzupassen, allerdings lassen sich die Ergebnisse der Selbstbewertung in diesem Fall nicht mit anderen Organisationen vergleichen.⁹⁶

Der Gewinn eines Preises oder des Awards bei der Preisverleihung des EQA ist großartige Werbung für eine Organisation. Da die Auszeichnung mit einem solchen Preis nur den besten Organisationen vorbehalten ist, kann man dies gewinnbringend vermarkten und das Image dadurch einer Organisation verbessern.

Durch das Programm ‚Stufen der Excellence‘ erhalten Organisationen, die erst mit der Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements begonnen haben, die Möglichkeit einer objektiven Fremdbewertung und die Anerkennung ihrer Leistung. Eine schrittweise Weiterentwicklung wird anhand der Stufen sichtbar und erhöht die Motivation, Leistungen zu verbessern, um auf der nächsten Stufe anerkannt zu werden.

4.4 Schwächen

Das Modell für Excellence weist auch Schwächen auf, die an dieser Stelle vorgestellt werden. Außerdem werden Schwachstellen aufgezeigt, die bei der Umsetzung zu Fehlern führen können.

⁹⁶ vgl. Pfitzinger, Elmar (2002), S. 77

Laut einer Studie wird das Modell dem eigenen Anspruch als ganzheitliches Rahmenmodell nicht gerecht, da wesentliche Grunderfordernisse nicht erfüllt werden. Folgende Beispiele für vernachlässigte Grunderfordernisse werden genannt: die Herausbildung einer Unternehmensidentität wird vernachlässigt, das Modell enthält keine Kriterien für Öffentlichkeitsarbeit oder ein Kommunikationskonzept. Das Kriterium Mitarbeiterorientierung bezieht sich lediglich auf Personalmanagement, soziale Aspekte wie Teambildung werden nicht berücksichtigt. Im Kriterium Prozesse fehlt die Prozessanalyse, Prozesse werden lediglich gemanagt. Außerdem formuliert das Modell keine Strategie. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Modell vor allem auf Funktionen und Prozesse des Managements fokussiert ist.⁹⁷

Der Anspruch des Modells an Organisationen ist sehr hoch und kann abschreckend wirken.⁹⁸ Um die Zielvorgaben zu erreichen, die in den Definitionen zu den Kriterien an exzellente Organisation gestellt werden, ist ein jahrelanger Veränderungsprozess notwendig. Selbst die Gewinner des EQA erreichen nicht die höchste Punktwertung von 1000. Der hohe Anspruch kann Organisationen davon abhalten, eine Selbstbewertung nach dem Modell durchzuführen bzw. bei Organisationen, die dabei schlechte Ergebnisse erzielen, demotivierend wirken. Außerdem kommt für den Gewinn eines Preises nur eine geringe Auswahl europäischer Organisationen in Betracht. Für die Mehrzahl der Organisationen, die eine Selbstbewertung durchführen, ist eine Bewerbung nicht realistisch und ein Preisgewinn nicht erreichbar.

Die Bewerbung um den EQA ist mit einem hohen Aufwand und hohen Kosten verbunden. Da für eine Bewerbung Selbstbewertungsnachweise aus drei Jahren verlangt werden, ist eine lange Einführungsphase notwendig, ehe eine Organisation ihre Leistung anerkennen lassen kann. Es besteht die Gefahr, dass das Streben nach Verbesserungen erlahmt, wenn sich keine entsprechenden Erfolge einstellen bzw. wenn diese Erfolge keine ausreichende Anerkennung erfahren.

Vor der Durchführung des Selbstbewertungsprozess sind umfangreiche Schulungen nötig. Das Deutsche EFQM Center vertreibt zwar Broschüren mit umfassenden Informationen zum Modell und den Methoden der Selbstbewertung, da aber die Definitionen zu den Kriterien bewusst allgemein formuliert sind, müssen sie an die individuellen Bedürfnisse einer Organisation angepasst werden und in konkrete Maßnahmen übersetzt werden.

⁹⁷ vgl. Gucanin, Ane (2003) EFQM-Modell auf dem Prüfstand: Forschungsergebnisse über Schwächen des EFQM-Modells für Excellence. in: QZ 48 (2) S. 109-110, S. 109 f

⁹⁸ vgl. Klaasen, Ute und Wiersma, Chris (1997), S. 60

Das Konzept hat keine unmittelbare Verbindung zum operativen Geschäft. Laut einer Studie führen in 70% der Unternehmen Veränderungsprozesse nicht zu den gewünschten Ergebnissen, weil sie nicht genügend im Tagesgeschäft verankert sind.⁹⁹ Die EFQM weist ausdrücklich auf die Notwendigkeit hin, die Selbstbewertung in den Strategiegebungsprozess einer Organisation einzubinden.¹⁰⁰ Allerdings besteht insbesondere bei großen Organisationen die Gefahr, dass nur ein kleiner Kreis von Mitarbeitern und Führungskräften sich mit dem Modell befasst. Nachhaltige Verbesserungen können nur erreicht werden, wenn sich alle Mitarbeiter der Notwendigkeit bewusst sind.

Bei einer Selbstbewertung besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter bewusst oder unbewusst die Situation falsch einschätzen. So wird oftmals die Absicht zur Verbesserung bereits als Verbesserungsmaßnahme bewertet, ohne dass entsprechende Verbesserungen tatsächlich umgesetzt wurden. Ein weiteres Problem ist, dass der Entwicklungsstand der eigenen Organisation oft zu wenig selbstkritisch und damit falsch eingeschätzt wird. Verstärkt wird dieses Problem, wenn Mitarbeiter die Situation bewusst falsch einschätzen, um bei einem Benchmarking-Vergleich gut abzuschneiden. Eine Selbstbewertung durch Mitglieder einer Organisation ist stets subjektiv, auch wenn sie mit Hilfe von objektiven Kriterien des Modells durchgeführt wird. Eine anschließende Fremdbewertung kann das Ergebnis der Selbstbewertung berichtigen.¹⁰¹ Eine weitere Schwäche der Selbstbewertung ist, dass die Bewertungsmaßstäbe sich nicht eindeutig abgrenzen lassen. So ist für die Bewertung der Befähiger-Kriterien mit Hilfe der Bewertungsmatrix die Menge der Nachweise entscheidend für die Beurteilung. Die Unterscheidung zwischen ‚einige Nachweise‘, ‚Nachweise‘ und ‚klare Nachweise‘ ist aber nicht eindeutig und kann von den Mitarbeitern durchaus unterschiedlich beurteilt werden.

Die Dokumentation von Maßnahmen und Tätigkeiten eine Organisation wird nicht ausdrücklich verlangt. Zur Beurteilung einer Organisation sind allerdings Nachweise über das geplante Vorgehen und dessen Umsetzung sowie über die Ergebnisse notwendig. Der Umfang der Nachweise ist entscheidend für die Bewertung. Die Dokumentation von Maßnahmen und Ergebnissen bildet also die Grundlage für eine Bewertung und ist unverzichtbar. Da die entsprechenden Dokumente nicht ausdrücklich gefordert werden und es auch keine

⁹⁹ vgl. Töpfer, Armin (2002) Business Excellence: wie Sie Wettbewerbsvorteile und Wertsteigerung erzielen. 1. Auflage. Frankfurt : Frankfurter Allgemeine Buch, S. 137

¹⁰⁰ vgl. European Foundation for Quality Management (2003 b), S. 9

¹⁰¹ vgl. Töpfer, Armin (2002), S. 110 f

Festlegungen zur Form der Dokumentation gibt, kann es zu Missverständnissen kommen.

4.5 Das Common Assessment Framework

4.5.1 Einführung

Das Common Assessment Framework (CAF) wird in der offiziellen deutschen Übersetzung als Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem bezeichnet. Grundlage dieses Bewertungssystems ist das Modell der EFQM, dessen Elemente an die speziellen Bedürfnisse von Organisationen der öffentlichen Verwaltung angepasst wurden. Das CAF wurde aufgrund einer Initiative der für die öffentliche Verwaltung zuständigen Minister der EU-Mitgliedsstaaten entwickelt. Die Innovative Public Service Group (IPSG) wurde mit der Ausarbeitung des Bewertungssystems beauftragt. Die IPSG ist eine informelle Arbeitsgruppe der EU, die zweimal jährlich tagt. Ihr Arbeitsschwerpunkt ist neben der Weiterentwicklung des CAF die Organisation der Europäischen Qualitätskonferenzen. Das CAF wurde 2000 auf der 1. Europäischen Qualitätskonferenz für öffentliche Verwaltung in Lissabon der Öffentlichkeit vorgestellt. Im Anschluss an die Konferenz wurde dem European Institute for Public Administration (EIPA) die Funktion als Organisationszentrum auf EU-Ebene übertragen. Das EIPA ist ein Dienstleistungszentrum, das öffentliche Verwaltungen in den EU-Mitgliedsländern beratend unterstützt, Fortbildungen anbietet und Forschung betreibt.

Die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) in Speyer ist das nationale CAF-Zentrum im Auftrag der Bundesregierung. Sie soll die Verbreitung von CAF in Deutschland durch Veröffentlichungen, Vorträge und Schulungen fördern. 2001 richtete die DHV das CAF-Netzwerk ein. Es richtet sich an Organisationen, die eine Selbstbewertung nach CAF planen. In einem Online-Forum werden Informationen zur Verfügung gestellt und eine Teilnehmerdatenbank gepflegt.¹⁰² Neben dem CAF-Netzwerk bieten auch die CAF-Anwenderkonferenzen Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch.

Bei der 2. Europäischen Qualitätskonferenz 2002 in Kopenhagen wurde bereits eine neue Version des CAF vorgestellt. Die IPSG war für die Überarbeitung zuständig. Erfahrungen von Anwendern aus ganz Europa, darunter auch 40 Verwaltungen in Deutschland wurden bei der Überarbeitung berücksichtigt. Die

¹⁰² siehe www.caf-netzwerk.de

Struktur des CAF wurde nicht geändert, es wurden lediglich einige Begrifflichkeiten präzisiert und die Anzahl der Kriterien reduziert.¹⁰³

Das CAF wurde als Selbstbewertungsinstrument für Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung konzipiert. Es wird inzwischen europaweit anerkannt und genutzt. Die EFQM akzeptiert die Verwendung des CAF als Instrument der Selbstbewertung für Organisationen, die sich um eine Anerkennung auf der Stufe ‚Verpflichtung zu Excellence‘ bewerben. Einige EU-Mitgliedsstaaten haben CAF zur Bewertungsgrundlage für ihre nationalen Qualitätspreise ernannt.¹⁰⁴

Im folgenden Kapitel wird die Struktur des CAF vorgestellt, wobei insbesondere die Unterschiede zum Modell der EFQM hervorgehoben werden.

4.5.2 Aufbau

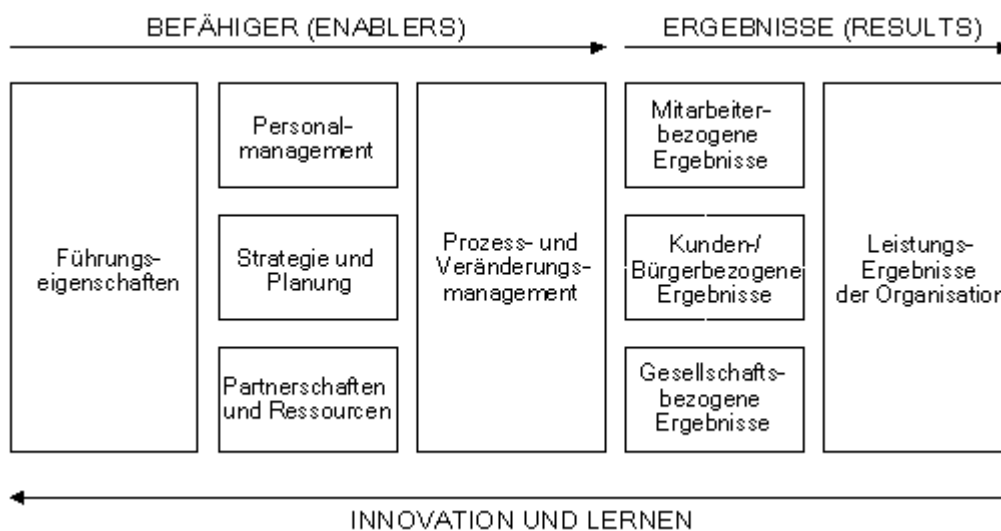


Abbildung 5: Das CAF-Modell¹⁰⁵

In der Graphik ist erkennbar, dass sich das CAF an die Struktur des EFQM-Modells anlehnt. Es besteht aus neun Themenfeldern, die sich in Befähiger und Ergebnisse unterteilen. Die Themenfelder entsprechen den Kriterien des Modells für Excellence. Im Vergleich zu den EFQM-Kriterien gibt es

¹⁰³ vgl. Saatweber, Vera (2003) Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. in: KGSt Info 48 (12) S. 97-99, S. 98

¹⁰⁴ vgl. Engel, Christian (2002) Common Assessment Framework: the state of affairs. in: Eipascope 1, S. 35-39; S. 37

¹⁰⁵ Bundesministerium des Innern (Hrsg.) Common Assessment Framework (CAF): Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung. in: Speyerer Qualitätswettbewerb. Zugriff am 18.07.05 unter <http://www.dhvspeyer.de/qualitaetswettbewerb/Materialien/CAF%20Broschuere%202003.pdf>, S. 6

Unterschiede bei der Benennung einzelner Themenfelder: Führungseigenschaften statt Führung, Personalmanagement statt Mitarbeiter, Prozess- und Veränderungsmanagement statt Prozesse. Das Themenfeld der kundenbezogenen Ergebnisse ist entsprechend den Anforderungen der öffentlichen Verwaltung auf Bürger erweitert und das neunte Themenfeld wird Leistungsergebnisse genannt. Zu jedem Themenfeld gibt es mehrere Kriterien, die den Teilkriterien des EFQM-Modells entsprechen. Beispiele für konkrete Maßnahmen werden beim CAF mit den Indikatoren gegeben.

Die Definitionen zu den Themenfeldern entsprechen im Wesentlichen denen zu den Kriterien des EFQM-Modells. Da die besonderen Merkmale der öffentlichen Verwaltung berücksichtigt werden, gibt es einige Abweichungen, die nachfolgend aufgeführt werden.

Beim Themenfeld Führungseigenschaften muss zwischen der politischen Führung und der Verwaltungsleitung unterschieden werden. Die Verwaltungsleitung muss die politischen Interessen umsetzen. Eine wichtige Führungseigenschaft ist die Fähigkeit, im politisch vorgegebenen Handlungsrahmen eigene Strategien zu verfolgen.¹⁰⁶

Beim Personalmanagement muss berücksichtigt werden, dass bei einer Organisation der öffentlichen Verwaltung „Einschränkungen ihrer Handlungsfreiheit durch die allgemeine Personalpolitik des öffentlichen Dienstes oder die Besoldungs- und Tarifpolitik“ vorliegen können.¹⁰⁷ Bei einer Bewertung wird in diesem Fall beurteilt, wie eine Organisation im Rahmen dieser Einschränkungen handelt.

Die finanziellen Ressourcen einer Einrichtung der öffentlichen Verwaltung sind meist eng begrenzt. Entscheidend beim Management von Partnerschaften und Ressourcen ist der verantwortungsvolle Umgang mit den vorhandenen Ressourcen zur Umsetzung der Strategie.¹⁰⁸

Die Leistungsempfänger einer Organisation der öffentlichen Verwaltung werden heute meist als Kunden bezeichnet. Es gibt jedoch Bereiche, bei denen der klassische Bürgerbegriff zutreffender ist, da Leistungen nicht freiwillig angenommen werden. Zu diesen Leistungen gehört z.B. das Ausstellen von Strafzetteln.¹⁰⁹ Die komplexen Beziehungen zwischen der Verwaltung und

¹⁰⁶ vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 9 f

¹⁰⁷ Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 18

¹⁰⁸ vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 22

¹⁰⁹ vgl. Brecht, Ulrike (1997), S. 31 f

denen, die ihre Leistung in Anspruch nehmen, muss beim Themenfeld Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse beachtet werden.¹¹⁰

Die gesellschaftsbezogenen Ergebnisse geben an, inwieweit die Bedürfnisse und Erwartungen der Gemeinschaft befriedigt werden. Da viele Organisationen

¹¹⁰ vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 32

der öffentlichen Verwaltung mit ihren Hauptaufgaben Einfluss auf die Gesellschaft ausüben, sollen an dieser Stelle Tätigkeiten berücksichtigt werden, die über die Hauptaufgaben hinausgehen.¹¹¹

Auch die Kriterien des CAF entsprechen weitgehend den Teilkriterien des EFQM-Modells. Sie sind in ihrer Schwerpunktsetzung und Formulierung an die speziellen Gegebenheiten der öffentlichen Verwaltung angepasst. Bei den Kriterien wird deutlich, dass das CAF ausschließlich als Selbstbewertungsinstrument konzipiert ist. Die Eingangsformulierung zu allen Kriterien lautet „Beurteilen Sie anhand von Beobachtung und Erfahrungen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um ...“.¹¹² Dieser Satz richtet sich also direkt an die Mitarbeiter, die eine Selbstbewertung durchführen. Bei einer Bewertung wird der Grad der Umsetzung von Maßnahmen beurteilt. Die Indikatoren geben Anregungen für Maßnahmen, die eine Organisation zur Erfüllung eines Kriteriums einleiten könnte. Die Indikatoren sind nicht verpflichtend und können an die Bedürfnisse jeder Organisation angepasst werden. Sie sollen den Mitarbeitern eine Hilfestellung bei der Bewertung geben.

Bei der Selbstbewertung wird die Umsetzung von Maßnahmen zum Qualitätsmanagement einer Organisation mit Hilfe einer Punkteskala bewertet. Für jedes Kriterium wird ein Bewertungsbogen ausgefüllt. Die Bewertungsskala für die Befähiger-Kriterien entspricht dem PDCA-Zyklus¹¹³: Die Punktzahl 1 entspricht der Planung von Maßnahmen, 2 entspricht der Umsetzung von geplanten Maßnahmen, 3 entspricht der Überprüfung von Maßnahmen, 4 entspricht der Verbesserung der überprüften Maßnahmen. Die höchste Wertung, Punktzahl 5, wird vergeben, wenn dieser Zyklus vollständig in die Organisation integriert ist. Punktzahl 0 bedeutet, dass es keinen Nachweis für relevante Maßnahmen gibt. Die Ergebnis-Kriterien werden ebenfalls auf einer Skala von 0-5 bewertet. Die Bewertung richtet sich nach dem Nachweis von guten Ergebnissen. Die höchste Bewertung erhalten Organisationen, die hervorragende Ergebnisse erzielen und auch im Vergleich mit anderen Organisationen gut abschneiden.¹¹⁴

Für die Durchführung einer Selbstbewertung mit Hilfe des CAF wurde ein Leitfaden zur Hilfestellung entwickelt. Der im Folgenden vorgestellte Selbstbewertungsprozess entspricht den in Deutschland empfohlenen Handlungsschritten. Nach der Entscheidung für die Selbstbewertung und der

¹¹¹ vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 40

¹¹² Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 11

¹¹³ siehe S. 18

¹¹⁴ vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 46

Information aller Mitarbeiter wird ein Bewertungsteam gebildet. Das Team sollte repräsentativ nach

Hierarchie-Ebenen, Abteilungen und Geschlecht ausgewählt werden und aus max. 20 Mitarbeitern bestehen. Zusätzlich muss ein Moderator bestimmt werden, der die Selbstbewertung begleitet, aber nicht selbst daran teilnimmt. In einer ersten Bewertungsrunde bewertet jedes Teammitglied die Organisation mit Hilfe der Bewertungsbögen. Im Anschluss sollten sogenannte Abschnittsexperten benannt werden, die sich eingehend mit einzelnen Abschnitten, also Themenfeldern oder Kriterien, beschäftigen. Nach der Auswertung der Bewertungsbögen werden in einer zweiten Sitzung des Bewertungsteams die Ergebnisse der Selbstbewertung vorgestellt. Die Abschnittsexperten stellen Daten zu ihren Kriterien vor. Nach einer Diskussion werden die Einzelbewertungen eventuell revidiert. Die abschließenden Ergebnisse des Bewertungsteams werden dokumentiert und ein Maßnahmenplan zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Um den Erfolg der umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen zu überprüfen sollte regelmäßig eine Selbstbewertung stattfinden. Da der Prozess in regelmäßigen Abständen erneut durchgeführt werden sollte und jeweils von neuem beginnt, wird er auch als CAF-Zyklus bezeichnet.¹¹⁵

Hauptziel des CAF ist es, Organisationen der öffentlichen Verwaltung den Einstieg in den Prozess der Selbstbewertung zu erleichtern. Außerdem soll die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet werden. Dies ermöglicht einen Erfahrungsaustausch von CAF-Anwendern in ganz Europa und den Benchmarking-Vergleich der Selbstbewertungsergebnisse.¹¹⁶ Das EIPA pflegt eine Datenbank, in der Organisationen ihre Leistungsergebnisse speichern können. Auf der Suche nach Benchmarking-Partnern kann man in der Datenbank eine vergleichbare Organisation auswählen.¹¹⁷

Im September 2006 wird in Finnland die 4. Europäische Qualitätskonferenz unter dem Motto ‚Building Sustainable Quality‘ stattfinden. Bei den Konferenzen werden beispielhafte Projekte aus verschiedenen Ländern vorgestellt, sie erleichtern den Erfahrungsaustausch und tragen zu einer Weiterentwicklung des CAF bei.

¹¹⁵ vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) S. 47 ff

¹¹⁶ Hill, Hermann (Hrsg.) und Klages, Helmut (Hrsg.) (2000) Good Governance und Qualitätsmanagement: Europäische und internationale Entwicklungen. Speyer : Dt. Hochschule für Verwaltungswissenschaft (Speyerer Arbeitsheft ; 132), S. 3

¹¹⁷ vgl. EIPA (Hrsg.) (2005) CAF Good practice database. Zugriff am 01.09.05 unter http://www.eipa.nl/CAF/GoodPractises/intro_GoodPractices

4.5.3 Stärken

Da das CAF an das Modell für Excellence angelehnt ist, weist es in der Struktur die gleichen Stärken und Schwächen auf. Dennoch gibt es einige Besonderheiten, die an dieser Stelle erwähnt werden sollen.

Das CAF ist unentgeltlich nutzbar und unterliegt keinem Kopierschutz. Alle Unterlagen zu den Themenfeldern und die Anleitung zum Selbstbewertungsprozess sind kostenlos im Internet verfügbar. Durch die detaillierten Informationsmaterialien reduziert sich auch der Schulungsbedarf.

Neben einem Benchmarking-Vergleich gibt es weitere Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs, die in Deutschland von der DHV Speyer gefördert werden. 2001 wurde das CAF-Netzwerk gegründet, bei dem sich interessierte Verwaltungseinrichtungen kostenlos registrieren können. Auf den Internetseiten des Netzwerks stehen Materialien zur Selbstbewertung, eine Teilnehmerdatenbank und ein Diskussionsforum zur Verfügung.

Das CAF unterliegt selbst einer ständigen Bewertung durch seine Nutzer. Da es für die Praxis entwickelt wurde und die erste Version in der Anwendung einige Schwächen aufwies, wurde bereits nach zwei Jahren eine aktualisierte Version veröffentlicht. Die Aktualisierung beruht auf Erfahrungen der Anwender. Das EIPA bietet in seinem Internetauftritt zum CAF ein Formular an, mit dem Anwender das Selbstbewertungsinstrument bewerten und Verbesserungsvorschläge machen können.¹¹⁸ Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung, die der Berücksichtigung der Anforderungen der Anwender an das Selbstbewertungsinstrument beigemessen wird.

Das CAF orientiert sich konsequent an den Bedürfnissen der öffentlichen Verwaltung. Die Kriterien des EFQM-Modells wurden entsprechend angepasst. Die Anleitung zur Selbstbewertung berücksichtigt die eingeschränkten Personal- und Finanzressourcen.

4.5.4 Schwächen

Das CAF ist im Vergleich zum EFQM-Modell weniger umfassend. Die Befähiger-Kriterien des Modells für Excellence unterteilen sich in 24 Teilkriterien, CAF hingegen hat 19 Kriterien. Allerdings wurden z.T. mehrere Teilkriterien zu einem Kriterium zusammengefasst, so dass die Reduzierung der Kriterien kaum ins Gewicht fällt. So entsprechen die Teilkriterien 3c und 3d des EFQM-Modells („Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem

¹¹⁸ vgl. EIPA (Hrsg.) CAF Review – Permanent Survey. Zugriff am 01.09.05 unter http://www.eipa.nl/CAF/CAF_2006/format_permanent_qst.htm

Handeln ermächtigt“ und „Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog“¹¹⁹) dem Kriterium 3.3 „Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Empowerment“¹²⁰

Das CAF bietet zwar umfangreiche Möglichkeiten des Vergleichs mit anderen Organisationen der öffentlichen Verwaltung, es ist aber ein eigenes Bewertungssystem, das in der Privatwirtschaft nicht angewandt wird. Ein direkter Vergleich mit privatwirtschaftlichen Organisationen ist daher nicht möglich.

¹¹⁹ European Foundation for Quality Management (2003 a), S. 16

¹²⁰ Bundesministerium des Innern (Hrsg.), S. 21

5 Die DIN EN ISO 9001:2000 und das Modell der EFQM im Vergleich

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die DIN EN ISO 9001 und das Modell der EFQM mit ihren Stärken und Schwächen vorgestellt wurden, sollen die Modelle in diesem Kapitel miteinander verglichen werden.

In der untenstehenden Tabelle werden stichwortartig die gemeinsamen Stärken der Modelle aufgeführt. Sie wurden in den Kapiteln 3.3 und 4.3 erläutert.

Tabelle 1: gemeinsame Stärken von ISO-Norm und EFQM-Modell¹²¹

DIN EN ISO 9001	EFQM-Modell
Anpassungsfähigkeit	
allgemeine Anforderungen	offene Struktur aus neun Kriterien
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	
Kapitel 8.5.1: „Die Organisation muss die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems [...] ständig verbessern.“ ¹²²	Innovation und Lernen
Prozesse als Element von Qualitätsmanagement	
prozessorientierter Ansatz; Identifikation von Prozessen und ihre Dokumentation in Form von Verfahrensanweisungen ist eine zentrale Anforderung	Kriterium ‚Prozesse‘: Gestalten, Managen und Verbessern von Prozessen
Kundenorientierung	
Kapitel 8.2.1: „Die Organisation muss Informationen über die Wahrnehmung der Kunden in der Frage, ob die Organisation die Kundenanforderungen erfüllt hat, als eines der Maße für die Leistung des Qualitätsmanagementsystems überwachen.“ ¹²³	Kriterium ‚kundenbezogene Ergebnisse‘

¹²¹ eigene Darstellung

¹²² DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (2004), S. 35

¹²³ DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (2004), S. 33

Neben gemeinsamen Stärken gibt es auch gemeinsame Schwächen, die in der folgenden Tabelle aufgeführt werden.

Tabelle 2: gemeinsame Schwächen von ISO-Norm und EFQM-Modell¹²⁴

DIN EN ISO 9001	EFQM-Modell
Schulungen notwendig	
zum Verständnis der Normanforderungen	zum Verständnis des Modells und der Selbstbewertung
Kosten	
für Schulungen und Zertifizierung	für Schulungen und evtl. für die Bewerbung um den EQA
Fehler bei Umsetzung möglich	
Gefahr der ‚Bürokratisierung‘, Dokumentation zu detailliert	mangelnde Einbindung in das operative Geschäft

Die Schwächen wurden in den Kapiteln 3.4 und 4.4 erläutert. Bei beiden Modellen sind vor der Umsetzung Schulungen notwendig, die auch entsprechende Kosten verursachen. Bei der DIN EN ISO 9001 ist zusätzlich jährlich ein Betrag für die Zertifizierung bzw. für die Überwachungsaudits zu zahlen. Bei der Einführung des EFQM-Modells fallen hingegen nur Schulungskosten an. Die Teilnahme am European Quality Award ist freiwillig und kann erst nach einigen Jahren angestrebt werden. Die Kosten für eine entsprechende Bewerbung sind also zunächst irrelevant. Bei beiden Modellen kann es zu einer fehlerhaften Umsetzung kommen. Fehler, die bei der Umsetzung der Normanforderungen gemacht werden, werden in der Regel von einem externen Auditor erkannt und können behoben werden. Bei der Umsetzung des EFQM-Modells gibt es keine externe Kontrolle. Daher werden Fehler in diesem Fall möglicherweise nicht oder erst spät erkannt.

Um einschätzen zu können, welches Modell das bessere ist, ist es notwendig, die Unterschiede der Modelle miteinander zu vergleichen und zu bewerten. In der folgenden Tabelle sind die Unterschiede gegenübergestellt und nachfolgend erläutert.

¹²⁴ eigene Darstellung

Tabelle 3: Unterschiede von ISO-Norm und EFQM-Modell¹²⁵

DIN EN ISO 9001	Modell für Excellence
Fremdbewertung	Selbstbewertung
Anerkennung durch ein Zertifikat	Anerkennung möglich (EQA, Stufen der Excellence)
---	Benchmarking-Vergleich möglich
Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem, Messung der Kundenzufriedenheit	Befähiger und Ergebnisse
mangelnde Mitarbeiterorientierung	Mitarbeiterorientierung: Kriterien ‚Mitarbeiter‘ und ‚mitarbeiterbezogene Ergebnisse‘
---	Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen
Dokumentation als Grundlage des Qualitätsmanagementsystems	Forderung nach Nachweisen, aber keine konkreten Anforderungen an eine Dokumentation

Ein großer Unterschied besteht bei der Bewertungsmethode des Qualitätsmanagementsystems. Bei der ISO-Norm erfolgt die Bewertung in erster Linie durch externe Audits. Ergebnis dieser Audits ist die Feststellung, ob das Qualitätsmanagementsystem einer Organisation normkonform ist. Die Konformität wird jährlich überprüft und mit der Ausstellung eines Zertifikats offiziell bestätigt. Ergänzt werden die externen Audits durch regelmäßige interne Audits, bei denen überprüft wird, ob das Qualitätsmanagementsystem die Normanforderungen erfüllt und entsprechend aufrechterhalten wird. Ein großer Vorteil der Fremdbewertung ist die Objektivität der Prüfung. Ein externer Auditor kann Schwachstellen aufzeigen ohne persönliche Konsequenzen befürchten zu müssen. Die Organisation muss die Schwachstellen beheben, um ein Zertifikat zu erhalten. Ein weiterer Vorteil ist die Regelmäßigkeit der Überprüfung, die garantiert, dass dokumentierte Prozesse stets auch in die Praxis umgesetzt werden. Durch die externen Audits entsteht ein Druck, der zu positiven Veränderungen führen kann, der allerdings von den Mitarbeitern auch

¹²⁵ eigene Darstellung

als Kontrolle empfunden werden kann. Neben dem Gefühl der Kontrolle ist ein weiterer Nachteil der Fremdbewertung, dass Veränderungen, die von einem externen Auditor gefordert werden, in der Organisation möglicherweise nicht akzeptiert werden.

Eine Organisation, die ihr Qualitätsmanagementsystem nach dem EFQM-Modell einführt, überprüft dessen Wirksamkeit hingegen mit Hilfe einer Selbstbewertung. Eine Selbstbewertung hat folgende Vorteile: alle Mitarbeiter können miteinbezogen werden, somit ergibt sich eine umfassende Einschätzung der Stärken und Verbesserungspotentiale einer Organisation. Außerdem erhöht die Einbeziehung der Mitarbeiter das Qualitätsbewusstsein und die Akzeptanz für Verbesserungsmaßnahmen. Ein Nachteil der Selbstbewertung ist, dass sie bewusst oder unbewusst verfälscht werden kann. Außerdem erfordert die regelmäßige Durchführung ein hohes Engagement der Führungskräfte, da diesbezüglich kein Zwang besteht. Auf Wunsch kann sich eine Organisation auch einer Fremdbewertung unterziehen, indem sie sich beim EQA oder um die Anerkennung auf einer Stufe der Excellence bewirbt. In Kapitel 7 wird ausgeführt, welche Bewertungsmethode die bessere ist.

Wie bereits dargestellt, wird die Umsetzung der Normanforderungen durch ein Zertifikat bestätigt. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 ohne Zertifizierung ist möglich, jedoch eher unüblich. Das Zertifikat und damit die offizielle Anerkennung des Qualitätsmanagementsystems ist ein fester Bestandteil der Norm. Eine externe Anerkennung ist beim EFQM-Modell eher zweitrangig. Sie kann durch eine Bewerbung um den EQA oder um die Anerkennung auf einer Stufe der Excellence erlangt werden. Diese Möglichkeit steht allerdings nur Organisationen offen, die bereits mehrfach eine Selbstbewertung durchgeführt haben und dabei gute Ergebnisse erzielt haben. Der Gewinn des EQA ist für die überwiegende Mehrheit europäischer Organisationen unerreichbar. Aus diesem Grunde ist das Zertifikat die bessere Form der Anerkennung, denn eine Zertifizierung ist für alle Organisationen möglich. Das Zertifikat kann zeitnah nach der Umsetzung der Normanforderungen und Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs vergeben werden. Die Auszeichnung mit einem Qualitätspreis ist hingegen eher als Fernziel anzusehen.

Die Punktbewertung nach dem EFQM-Modell ermöglicht den Benchmarking-Vergleich mit den Ergebnissen anderer Organisationen. Auf diese Weise kann man von den Erfahrungen anderer profitieren. Ein Vergleich mit anderen Organisationen ist in der ISO-Norm nicht vorgesehen.

Es besteht ein weiterer entscheidender Unterschied zwischen der Norm und dem Modell für Excellence: das EFQM-Modell bezieht Befähiger und

Ergebnisse gleichermaßen mit ein, es verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Maßnahmen und den daraus resultierenden Ergebnissen. In der Norm werden Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem beschrieben. Die Norm beschränkt sich also im Wesentlichen auf Befähiger. Anforderungen an Ergebnisse werden lediglich im Kapitel ‚Überwachung und Messung‘ gestellt, das die Messung der Kundenzufriedenheit und die Überwachung der Produkte festlegt. Im Gegensatz dazu verlangt das EFQM-Modell neben Ergebnissen zur Kundenzufriedenheit auch Ergebnisse zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Gesellschaft. Auch die Erfassung von Schlüsselergebnissen wird nur im EFQM-Modell vorgegeben. Die ISO-Norm stellt also keinen Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und den Ergebnissen einer Organisation her, während beim EFQM-Modell deutlich wird, dass „Qualitätsmanagement kein Selbstzweck ist, sondern einzig der langfristigen Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges und damit der Wettbewerbsfähigkeit dient.“¹²⁶

Das EFQM-Modell ist also umfassender als die ISO-Norm. Dies wird auch dadurch deutlich, dass die Mitarbeiterorientierung in den Normanforderungen vernachlässigt wird und die gesellschaftliche Verantwortung nicht berücksichtigt wird. An die Mitarbeiterorientierung werden im EFQM-Modell umfassende Anforderungen gestellt, die auch die Beteiligung und Anerkennung der Mitarbeiter beinhalten. Außerdem ist eine Organisation verpflichtet, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu messen. Die Norm beschränkt sich auf das Managen der Mitarbeiterressourcen und auf Schulungen.

Die Dokumentation der Qualitätspolitik und –ziele einer Organisation sowie interner Arbeitsabläufe ist eine zentrale Anforderung der ISO-Norm. Auf Grundlage der Dokumentation können Verbesserungen erkannt und umgesetzt werden. Das EFQM-Modell erwähnt die Dokumentation interner Abläufe dagegen nicht. Bei einer Selbstbewertung nach der RADAR-Logik ist der Umfang der Nachweise allerdings der Maßstab für die Bewertung. Um eine Organisation bewerten zu können, ist es also notwendig, eine Dokumentation zu erstellen. Das EFQM-Modell bietet keinerlei Hilfestellung zu Form und Umfang der Dokumentation, während die Norm konkrete Anforderungen formuliert.

Im folgenden Kapitel wird ausgeführt, wie die Stadtbücherei Walldorf bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems vorgeht. Im Anschluss wird das Ergebnis des Vergleichs vorgestellt.

¹²⁶ Klaasen, Ute und Wiersma, Chris (1997), S. 54

6 Qualitätsmanagement in der Stadtbücherei Walldorf

6.1 Die Stadtbücherei Walldorf

Walldorf liegt im Rhein-Neckar-Dreieck, ca. 15 km südlich von Heidelberg, und hat 14.455 Einwohner.¹²⁷ 1979 wurde in Walldorf die Stadtbücherei mit einem Anfangsbestand von 8000 Medieneinheiten gegründet. Sie ist im Stadtzentrum in einem ehemaligen Spritzenhaus der Freiwilligen Feuerwehr aus dem Jahr 1869 untergebracht. Das Gebäude wurde für die Stadtbücherei umgebaut und 1997 mit einem Erweiterungsbau auf 752 m² vergrößert. Die Stadtbücherei hat einen Bestand von 40 268 Medieneinheiten, davon 35 657 Bücher, und verzeichnet 146 774 Entleihungen im Jahr.¹²⁸

Seit ihrer Eröffnung wird die Stadtbücherei von Frau Odenkirchen-Büchner geleitet. Sie wird von einem Team aus 6 Bibliotheksassistentinnen¹²⁹ bzw. Fachangestellten für Medien und Informationsdienste und 2 Auszubildenden unterstützt. Neben der bibliothekarischen Stelle für die Leitung stehen der Bibliothek 3,44 Stellen für die Mitarbeiterinnen und zwei Stellen für Auszubildende zur Verfügung. Die Stadtbücherei hat 32 Stunden in der Woche geöffnet.

Die Stadtbücherei legt Wert auf eine enge Vernetzung aller Bildungs- und Kultureinrichtungen vor Ort und arbeitet mit zahlreichen Kooperationspartnern zusammen. Eine besonders enge Zusammenarbeit besteht mit der örtlichen Buchhandlung, bei der nach einem Gemeinderatsbeschluss alle Bücher eingekauft werden. Darüber hinaus werden gemeinsame Veranstaltungen organisiert. Die Stadtbücherei arbeitet mit allen Erziehungsträgern vor Ort zusammen, mit Kindergärten und Schulen, dem Hort und dem Jugendkulturzentrum. Weitere Kooperationspartner sind das Theater ‚Forum 84‘ sowie die Volkshochschule und die Musikschule.

Walldorf bildet mit der benachbarten Stadt Wiesloch ein Doppelzentrum mit einem gemeinsamen Bahnhof. Die Gemeinderäte beider Städte

¹²⁷ Stand Dezember 2004; Stadt Walldorf (Hrsg.) Walldorf.de. Zugriff am 27.07.05 unter http://www.walldorf.de/index.php?anzeige=zahlen_und_fakten

¹²⁸ Stand Dezember 2004

¹²⁹ In diesem Kapitel wird stets die weibliche Sprachform verwendet, da in der Stadtbücherei Walldorf überwiegend Frauen arbeiten.

verabschiedeten eine Kooperationsvereinbarung, mit der eine enge Zusammenarbeit unter anderem in den Bereichen Kultur und öffentliche Dienstleistungen beschlossen wurde.¹³⁰ Die Bibliotheken in Wiesloch und Walldorf unterstützen diese politischen Bemühungen durch gemeinsame Veranstaltungsreihen. 2004 führten sie erfolgreich das gemeinsame Projekt ‚2 lesen 1‘ durch.¹³¹

2004 fanden in der Stadtbücherei 63 Kinderveranstaltungen und 41 Veranstaltungen für Erwachsene statt. Der Schwerpunkt der Veranstaltungsarbeit liegt bei klassischen Veranstaltungen wie Autorenlesungen und Vorlesestunden für Kinder. In einer Zielvereinbarung mit dem Gemeinderat ist festgelegt, dass 85% aller Veranstaltungen einen direkten Bezug zum Buch haben müssen.

2001 begann die Stadtbücherei Walldorf mit der systematischen Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Im Folgenden soll dargestellt werden, wie das Team der Stadtbücherei dabei vorging und welche Veränderungen dies bewirkte.¹³²

6.2 Zertifizierung nach der ISO-Norm

Die Entscheidung für die systematische Einführung eines Qualitätsmanagementsystems fiel in einer Zeit, die durch eine hohe Personalfuktuation gekennzeichnet war. Einheitliche Standards insbesondere im Umgang mit den Kunden waren dadurch nicht mehr gesichert. Zudem gab es nur unzureichende Kenntnisse über die Zufriedenheit der Kunden mit der Bibliothek. Man ging davon aus, dass die Leistung der Bibliothek den Kundenwünschen entsprach, konnte dies aber nicht mit Zahlen belegen. Durch das Qualitätsmanagement sollten also Standards im Umgang mit den Kunden geschaffen werden, interne Organisationsstrukturen systematisiert und genaue Kenntnisse über die Kunden gewonnen werden. Da die Zufriedenheit der Kunden der Bibliothek im engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen steht, sollte das Qualitätsmanagementsystem von allen gemeinsam erarbeitet werden und auf diese Weise die Motivation der Mitarbeiterinnen steigern.

¹³⁰ vgl. Rhein-Neckar-Zeitung (29.6.05), Zugriff am 13.08.05 unter http://www.wiesloch.de/servlet/PB/show/1135076/rnz_2005-06-29_Kooperationsvereinbarung.pdf

¹³¹ nähere Informationen unter www.2lesen1.de

¹³² alle Informationen beruhen auf der Auswertung interner Unterlagen und dem Interview mit Frau Odenkirchen-Büchner

Das Team der Stadtbücherei entschied sich für die DIN EN ISO 9001, da die Dokumentation von Tätigkeiten und damit auch die Standardisierung ein wichtiger Bestandteil der Norm ist. Die Norm aus dem industriellen Bereich wurde bewusst gewählt, weil man sich an allgemein gültigen Standards messen lassen wollte. Die Bibliothek wollte damit auch verdeutlichen, dass sie eine hohe Kompetenz bei der internen Organisation hat und den Vergleich mit Dienstleistungsunternehmen nicht scheuen muss. Die Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem fiel keineswegs in einer Notsituation oder wurde gar vom Gemeinderat gefordert. Vielmehr ergriff die Stadtbücherei die Initiative und die städtische Verwaltung akzeptierte diese Entscheidung.

2001 begannen die Mitarbeiterinnen der Stadtbücherei mit der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Zuvor hatten sie Schulungen im Hotel- und Kongresszentrum Palatin in Wiesloch besucht. Das Palatin wurde 1997 als erstes deutsches Kongresszentrum nach ISO 9001 zertifiziert und gilt in seiner Branche als Vorreiter beim Thema Qualitätsmanagement.¹³³ Im Laufe eines Jahres wurden nach und nach alle Arbeitsvorgänge der Stadtbücherei als Prozesse definiert und in Form von Verfahrensanweisungen dokumentiert. Die Dokumentation der Haupttätigkeiten, die von allen Mitarbeiterinnen ausgeführt werden, wurde gemeinsam erarbeitet, weitere Prozesse wurden von der zuständigen Mitarbeiterin dokumentiert. Zudem wurde die Vision und Mission der Stadtbücherei sowie Grundlegendes zur Qualitätspolitik schriftlich festgehalten und mit den Arbeitsabläufen zu einem Qualitätsmanagementhandbuch zusammengefasst. Frau Odenkirchen-Büchner wurde zur Qualitätsmanagement-Beauftragten ernannt und eine Mitarbeiterin übernahm die organisatorische Verantwortung für die Dokumentation.

Im Februar 2002 wurde das Qualitätsmanagementsystem der Stadtbücherei Walldorf durch die DEKRA Intertek Certification GmbH zertifiziert. Die Stadtbücherei entschied sich für DEKRA, da diese Zertifizierungsstelle in der Wirtschaft anerkannt ist und ein gutes Fortbildungsprogramm bietet. Zur Vorbereitung des Zertifizierungsaudits prüfte der Auditor der DEKRA das Qualitätsmanagementhandbuch der Stadtbücherei hinsichtlich der Übereinstimmung mit den Normanforderungen und erstellte einen Dokumentenprüfbericht. Das Zertifizierungsaudit dauerte 1 ½ Tage. Der Auditor führte Gespräche mit allen Mitarbeiterinnen, um zu überprüfen, ob die Arbeitsabläufe entsprechend der Dokumentation in der Praxis umgesetzt

¹³³ vgl. Palatin Kongresshotel und Kulturzentrum (Hrsg.) (2002) Qualitätsmanagement. Zugriff am 16.09.05 unter www.palatin.de

wurden. Da die Stadtbücherei alle Normanforderungen erfüllte, erhielt sie am 06. 02. 2002 das Zertifikat.

Nach zwei Wiederholungsaudits musste sich die Stadtbücherei 2005 einem neuen Zertifizierungsaudit stellen. Die Mitarbeiterinnen wählten für das Audit bewusst eine andere Zertifizierungsstelle, die ZER-QMS GmbH. Frau Odenkirchen-Büchner war mit der Leistung der DEKRA sehr zufrieden, sie stellte

jedoch fest, dass der Auditor nach der Durchführung dreier Audits bereits mit der Stadtbücherei vertraut war. Die Mitarbeiterinnen konnten sich auf das bekannte Verfahren einstellen und die Anspannung ließ nach. Man wollte mit den externen Audits bewusst einen Druck erzeugen, der zu internen Verbesserungen führen sollte. Außerdem erhoffte man sich von einem neuen Auditor neue Anregungen. Auch der Auditor der ZER-QMS stellte die Übereinstimmung des Qualitätsmanagementsystems mit den Normanforderungen fest und der Stadtbücherei wurde ein neues Zertifikat ausgestellt. Der neue Auditor brachte aber wie erhofft auch einige neue Ideen zur Verbesserung der Dokumentation.

Die Stadtbücherei dokumentiert ihr Qualitätsmanagementsystem in einem Qualitätsmanagementhandbuch, in dem auch die Verfahrensanweisungen integriert sind. Das Handbuch ist in fünf Kapitel untergliedert: ‚Führungsaufgaben‘, ‚Verwaltung‘, ‚Dienste am Benutzer‘, ‚Medienbestand‘ und ‚Öffentlichkeitsarbeit‘. Die Kapitel sind bewusst entsprechend der Hauptaufgaben in der Bibliothek aufgeteilt, um das Qualitätsmanagementhandbuch nach den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen zu gestalten. In einer Vorbemerkung werden die Verknüpfungen der Kapitel zu den entsprechenden Normkapiteln hergestellt. Die Normkapitel 7.3 ‚Entwicklung‘ und 7.6 ‚Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln‘ wurden ausgeschlossen, da sich diese Anforderungen nicht auf die Stadtbücherei anwenden lassen. Zu Beginn des Qualitätsmanagementhandbuchs ist eine Graphik abgeheftet, in der die Gliederungsebenen der Kapitel sowie die Verknüpfungen zwischen einzelnen Arbeitsabläufen dargestellt sind.¹³⁴ Diese Graphik erstellte die Stadtbücherei nach dem zweiten Zertifizierungsaudit nach der Idee des Auditors. Da alle Normanforderungen erfüllt sind und alle Arbeitsabläufe beschrieben sind, konzentriert sich die Stadtbücherei derzeit darauf, den Umgang mit dem Qualitätsmanagementhandbuch zu erleichtern. Im Handbuch sind 198 Arbeitsabläufe abgelegt. Die graphische Darstellung soll die

¹³⁴ siehe Anhang B, S. 77

Übersicht über alle Abläufe vereinfachen und Verknüpfungen zwischen den einzelnen Prozessen verdeutlichen.

Das Kapitel ‚Führungsaufgaben‘ untergliedert sich in ‚Bibliothekspolitik‘, ‚Qualitätsmanagement‘ und ‚Organisation des Personals‘. Im ersten Unterkapitel werden die Ziele der Stadtbücherei genannt, die sie durch ihre Mission „hohe Kundenzufriedenheit durch hohe Mitarbeiterzufriedenheit“ erreichen möchte. Des Weiteren sind an dieser Stelle die Zielvereinbarungen mit dem Gemeinderat abgelegt. Die Stadtbücherei erstellt jährlich einen Jahreszielplan und überprüft dessen Umsetzung in Reviews. Die entsprechenden Dokumente sind ebenfalls unter ‚Bibliothekspolitik‘ abgelegt. Im Unterkapitel ‚Qualitätsmanagement‘ ist dargelegt, wie die Bibliothek die Anforderungen der ISO-Norm bezüglich der Darlegung des Qualitätsmanagementsystems umsetzt. An dieser Stelle ist z.B. der Arbeitsablauf abgelegt, in dem beschrieben wird, wie ein Arbeitsablauf dokumentiert wird. Im letzten Unterkapitel finden sich unter anderem Arbeitsanweisungen bezüglich der internen Kommunikation und der jährlichen Mitarbeitergespräche.

Im Kapitel ‚Verwaltung‘ sind in den drei Unterkapiteln ‚Verwaltung intern‘, ‚Verwaltung intern – extern‘ und ‚Verwaltung extern‘ die Arbeitsabläufe abgelegt, die Verwaltungstätigkeiten dokumentieren, z.B. die Erstellung der Statistik und Kassenführung. Die interne Verwaltung ist in diesem Fall die Verwaltungsstruktur in der Stadtbücherei, die externe Verwaltung ist die städtische Verwaltung, in die die Bibliothek eingegliedert ist.

Die Arbeitsabläufe, die die Haupttätigkeiten der Bibliothek dokumentieren, sind im Kapitel ‚Dienste am Benutzer‘ abgelegt. Hier finden sich Arbeitsabläufe für die typischen Tätigkeiten an der Verbuchung und an der Auskunft.

Weitere Haupttätigkeiten sind im Kapitel ‚Medienbestand‘ dokumentiert, in dessen Unterkapiteln ‚Medienbeschaffung‘, ‚Medienbearbeitung‘ und ‚Bestandspflege‘ Arbeitsabläufe abgelegt sind, die z.B. die Bestellung, technische Einarbeitung, das Systematisieren und Löschen von Medien im Katalog beschreiben.

Das fünfte Kapitel ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ enthält die Arbeitsabläufe zur Planung und Durchführung von Veranstaltungen.

Die Arbeitsabläufe sind stets gleich aufgebaut.¹³⁵ In einem ‚Kopffeld‘ werden der Name des Arbeitsablaufs, die zu erbringende Leistung sowie der Kunde genannt. Kunden können je nach Arbeitsablauf neben den Benutzern auch die

¹³⁵ Beispiel für einen Arbeitsablauf siehe Anhang C, S. 78

Mitarbeiterinnen oder die Verwaltung sein. Außerdem werden die Anforderungen des Kunden an die Qualität und an die Kosten definiert. Außerdem werden Probleme, die bei der Durchführung eines Arbeitsablaufs möglicherweise auftreten können, genannt und eine verantwortliche Person bestimmt. Im nächsten Abschnitt werden die Verbindungen zwischen einzelnen Arbeitsabläufen hergestellt und die erforderliche Eingabe wird festgelegt. Mit der Festlegung eines Lieferanten für die Eingabe wird das interne Kunde-Lieferant-Verhältnis dokumentiert. Im Folgenden sind nun die einzelnen Schritte des Arbeitsablaufs aufgeführt. Zu jedem Schritt können Hinweise gegeben werden oder Mittel festgelegt werden. Außerdem wird die verantwortliche Person genannt. In einer Fußzeile werden formale Daten zur Verwaltung der Dokumente festgehalten. Dazu gehören die laufende Nummerierung, das letzte Aktualisierungsdatum sowie der elektronische Pfad des Dokuments im Intranet.

Im Qualitätsmanagementhandbuch sind neben Arbeitsabläufen auch so genannte mitgeltende Dokumente abgeheftet. Diese Dokumente werden zur Erledigung eines Arbeitsablaufs benötigt bzw. enthalten weitere Informationen. Auch begrenzt gültige Dokumente wie der Jahreszielplan sind mitgeltende Dokumente. Zunächst waren die mitgeltenden Dokumente in einem eigenen Ordner abgeheftet, inzwischen sind sie in das Qualitätsmanagementhandbuch integriert und hinter dem zugehörigen Arbeitsablauf abgeheftet.

Das Qualitätsmanagementhandbuch ist als Loseblattsammlung in einem Ordner angelegt, so dass es stets aktuell gehalten werden kann. Im Intranet sind alle Dateien der Papierausgabe entsprechend geordnet. Um das Handbuch besser zu erschließen und die Suche nach bestimmten Arbeitsabläufen zu erleichtern wurde ein Schlagwortregister angelegt. Die Liste mit den Schlagwörtern ist zu Beginn des Qualitätsmanagementhandbuchs abgeheftet. Es gibt zusätzlich eine elektronische Schlagwortdatei, in der man nach Schlagworten suchen kann und als Ergebnis die Nummer des gesuchten Arbeitsablaufs erhält. Eine direkte Verknüpfung der elektronischen Schlagwortdatei mit den Dateien der Arbeitsabläufe ist geplant.

In Normkapitel 8.2.2 werden regelmäßige interne Audits gefordert. Die Stadtbücherei hat ihre Vorgehensweise bei internen Audits folgendermaßen festgelegt und im Qualitätsmanagementhandbuch dokumentiert: die Prozessinhaberin und die Stellvertreterin besprechen gemeinsam mit einer Auszubildenden den Arbeitsablauf. Bei diesem Gespräch soll festgestellt werden, ob der Arbeitsablauf in der Praxis in der Weise durchgeführt wird, in der er dokumentiert ist. Ist dies nicht der Fall, so muss überlegt werden, ob die Dokumentation nicht angemessen ist oder ob die Mitarbeiterinnen aus Bequemlichkeit von der Beschreibung abweichen. Die Auditierung der Prozesse

erfordert also ein durchaus selbstkritisches Vorgehen. Die Auszubildenden werden bewusst in die Auditierung eingebunden, da sie einen unvoreingenommenen Blick auf die internen Strukturen haben. So soll ‚Betriebsblindheit‘ vermieden werden. Die Haupttätigkeiten werden von allen Mitarbeiterinnen gemeinsam auditiert, da alle daran beteiligt sind. Die Auditergebnisse zu jedem Prozess werden in einem Vordruck dokumentiert und gewünschte Änderungen werden notiert. Die Dokumentation der Arbeitsabläufe wird von der Qualitätsmanagement-Mitarbeiterin geändert und auf diese Weise entsteht eine aktualisierte Version des Qualitätsmanagementhandbuchs. Die Audits erfolgen im Zeitraum von Januar bis September jedes Jahres. Wenn sich durch technische Neuerungen geänderte Arbeitsabläufe ergeben oder neue Arbeitsabläufe entstehen, so werden diese Änderungen umgehend in die Dokumentation eingearbeitet. Die Stadtbücherei erstellt also jedes Jahr eine aktualisierte Version ihres Qualitätsmanagementhandbuchs. Damit alle Mitarbeiterinnen stets über den neuesten Stand informiert sind, sind sie dazu verpflichtet das Qualitätsmanagementhandbuch einmal jährlich durchzulesen.

An einem Beispiel soll aufgezeigt werden, wie in der Stadtbücherei Walldorf die abstrakten Normanforderungen in den Arbeitsalltag übertragen wurden. In Normkapitel 8.5 wird die ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems gefordert. Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzuführen, hat die Stadtbücherei das Ideenblatt¹³⁶ entwickelt. Das Ideenblatt ist eine Karte, auf der Veränderungsvorschläge notiert werden können. Die Mitarbeiterin, die eine entsprechende Idee hat, notiert auf der Karte die derzeitige Situation sowie ihren Veränderungsvorschlag. Zudem sollte sie ankreuzen, für welchen Bereich ihr Vorschlag eine Verbesserung darstellt; zur Auswahl stehen Kostenersparnis, Zeitersparnis, Kundenzufriedenheit, Umweltfreundlichkeit und Wohlbefinden. Auf der wöchentlichen Dienstbesprechung stellt die Mitarbeiterin ihre Idee vor. Alle Mitarbeiterinnen entwickeln gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung und weisen der Idee eine Priorität zu. Es wird eine Verantwortliche für die Umsetzung der Idee bestimmt. Damit der Fortschritt der Umsetzung für alle sichtbar ist, wird das Ideenblatt an eine Magnetwand geheftet. Sobald eine Verbesserungsmaßnahme umgesetzt wurde, wird das Ideenblatt in die Kategorie ‚erledigt‘ geheftet. Alle Ideenblätter eines Jahres werden gesammelt und zum Jahresende wird eine Erfolgsbilanz gezogen. Auf diese Weise lässt sich feststellen, welche Ideen erfolgreich umgesetzt wurden und ob sie sich in der Praxis bewährt haben. Eventuell werden Ideen wieder verworfen und

¹³⁶ siehe Anhang D, S. 79

Maßnahmen korrigiert. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit Hilfe des Ideenblatts soll sicherstellen, dass Verbesserungsideen nicht verloren gehen, sondern konsequent umgesetzt werden. Die Mitarbeiterinnen werden dazu motiviert stets neue Ideen zu entwickeln und können sicher sein, dass sinnvolle Ideen auch in die Praxis umgesetzt werden. Sie können somit direkten Einfluss auf die Gestaltung ihres Arbeitsumfelds nehmen, was die Zufriedenheit mit der Arbeit erhöht.

Die Kosten für die Zertifizierung beschränken sich bei der Stadtbücherei auf den Betrag, der von den Zertifizierungsgesellschaften in Rechnung gestellt wurde. Die Schulungen zur Vorbereitung waren für die Stadtbücherei aufgrund persönlicher Beziehungen kostenlos. Die DEKRA berechnete für die Zertifizierung und zwei Wiederholungsaudits zusammen 4600 € zuzüglich der Reisekosten für die Auditoren. Die Zertifizierung durch die ZER-QMS mit zwei Wiederholungsaudits kostete 3800 € einschließlich Reisekosten. Frau Odenkirchen-Büchner hält die Zertifizierung eines eingeführten Qualitätsmanagementsystems zwar nicht für notwendig, aber doch für sinnvoll. Natürlich könne man auch ohne die Bestätigung durch eine Zertifizierungsgesellschaft die Normanforderungen in einer Bibliothek umsetzen und Verbesserungen erreichen. Allerdings fehle dann der Druck von außen und die Wahrscheinlichkeit, dass Standards aus Bequemlichkeit nicht eingehalten werden, sei groß. Außerdem hat sich bei den Audits in der Stadtbücherei stets Verbesserungspotential ergeben. Wichtiger als die Anerkennung der Leistung durch die Zertifizierungsgesellschaft ist der Stadtbücherei aber die Anerkennung durch die kommunale Verwaltung. Die Stadtbücherei war mit der Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems Vorreiter in der städtischen Verwaltung und wurde zu Beginn durchaus skeptisch betrachtet. Inzwischen ist man in Walldorf stolz auf die zertifizierte Bibliothek und die Stadtbücherei hat auch auf anderen Gebieten eine Vorreiterrolle übernommen. Sie war die erste Abteilung der Stadt, die voll-budgetiert war, und auch die Einführung eines Beschwerdemanagements wurde zunächst in der Stadtbücherei getestet.

Die Vollbudgetierung war auch wichtig für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems, da auf diese Weise sichergestellt werden konnte, dass die Stadtbücherei eingespartes Geld in anderen Bereichen investieren konnte. Frau Odenkirchen-Büchner stellte gegenüber dem Gemeinderat von Beginn an klar, dass die Stadtbücherei das Qualitätsmanagementsystem nicht einführt, um Kosten zu reduzieren. Vielmehr geht es um den effizienten Einsatz der vorhandenen Mittel im Sinne der Kunden.

Die lokale Presse berichtete über die Zertifizierung der Stadtbücherei. Daraufhin fragten viele Besucher in der Bibliothek nach dem Zertifikat und den Gründen für die Zertifizierung. Die Zahl der Bibliotheksbenutzer stieg aufgrund der Zertifizierung allerdings nicht an. Allein durch das Zertifikat lassen sich offenbar keine neuen Kunden gewinnen. Dennoch profitieren die Bibliotheksbenutzer natürlich von den Verbesserungen, die mit Hilfe von Qualitätsmanagement erreicht werden konnten, und mit den eingeführten Maßnahmen lässt sich die Kundenzufriedenheit steigern und die Kundenbindung erhöhen.

Durch die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems konnten in der Stadtbücherei zahlreiche Verbesserungen erreicht werden. Das Qualitätsmanagementhandbuch standardisiert Arbeitsvorgänge und legt Zuständigkeiten fest. Dies erleichtert die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Auszubildender und gewährleistet ein einheitliches Auftreten gegenüber den Kunden. Die detaillierte Dokumentation aller Arbeitsvorgänge führte zu einer Auseinandersetzung mit der täglichen Arbeit. Diese Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand in der Bibliothek war ein wichtiger Schritt, der Verbesserungspotentiale offenbarte und Veränderungen ermöglichte. Durch die Einführung des Ideenblatts konnte ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen werden, der regelmäßig neue Verbesserungen bringt. Die Mitarbeiterinnen können auf diese Weise direkten Einfluss auf die Arbeitsabläufe nehmen. Die Mitarbeiterzufriedenheit hat sich erhöht und das Team ist zusammengewachsen. Als wichtigste Veränderung in der Stadtbücherei ist der Bewusstseinswandel aller Mitarbeiterinnen zu nennen. Die tägliche Arbeit wird bewusster ausgeführt und kritisch hinterfragt. Das System der internen Kontrolle durch die Audits ist bei allen Mitarbeiterinnen akzeptiert, da es sich um eine Eigenkontrolle handelt, die sie sich selbst freiwillig auferlegt haben. Frau Odenkirchen-Büchner bezweifelt, dass die Umsetzung der Normanforderungen ohne Zustimmung der Mitarbeiterinnen erfolgreich verlaufen wäre. Der Mut zur Veränderung und der Wille zur ständigen Verbesserung bei allen Mitarbeiterinnen sind wichtige Voraussetzungen für nachhaltiges Qualitätsmanagement.

Dass der Wille der Mitarbeiterinnen nach ständiger Verbesserung und Weiterentwicklung nach wie vor besteht, zeigt ihr Interesse am Modell der EFQM. Wie die Stadtbücherei bislang bei der Einführung des Modells vorgegangen ist, soll im nächsten Kapitel dargestellt werden.

6.3 Einführung des EFQM-Modells

Im Februar 2005 nahmen alle Mitarbeiterinnen der Stadtbücherei an einem 1-tägigen Seminar im Hotel- und Kongresszentrum Palatin teil. Das Seminar wurde ausschließlich für die Stadtbücherei veranstaltet und von zwei Mitarbeitern des Kongresszentrums fachlich begleitet. In einer Einführung wurde das Modell der EFQM und insbesondere die Befähiger-Kriterien vorgestellt. Im Anschluss teilten sich die Mitarbeiterinnen in vier Kleingruppen auf. Jede Gruppe beschäftigte sich mit einzelnen Kriterien. In einem ersten Schritt wurden die Orientierungspunkte der Teilkriterien auf Arbeitsvorgänge aus dem Arbeitsalltag der Stadtbücherei übertragen. Im nächsten Schritt wurde festgestellt, welche Maßnahmen die Stadtbücherei in Bezug auf jeden Orientierungspunkt bereits umgesetzt hat. Gleichzeitig stellte man fest, was der Stadtbücherei zur Erfüllung der Kriterien noch fehlte und daraus ergaben sich zahlreiche Verbesserungsvorschläge. Alle Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden auf Karteikarten festgehalten und im Plenum vorgestellt.

Die Karteikartensammlung aus dem Seminar wurde in eine Tabelle übertragen. In der Tabelle wurden die Orientierungspunkte des Modells den Aktionen der Bücherei und den Verbesserungsvorschlägen zugeordnet.¹³⁷ Im Rahmen der Dienstbesprechungen wurde diskutiert, welche der gesammelten Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden sollten. Den Vorschlägen wurde in Abhängigkeit von der Bereitschaft zur Umsetzung und den realisierbaren Möglichkeiten eine Priorität zugewiesen. Die Verbesserungsvorschläge werden nun nach und nach entsprechend ihrer Priorität umgesetzt.

Das Team der Stadtbücherei geht bei der Umsetzung des Modells bewusst in kleinen Schritten vor. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die Anforderungen des Modells keine abstrakte Theorie bleiben, sondern in die Praxis umgesetzt werden.

Obwohl die Stadtbücherei bereits ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und es kontinuierlich weiterentwickelt, ergaben sich durch die Auseinandersetzung mit den Orientierungspunkten neue Verbesserungsvorschläge. Ein Beispiel für eine bereits umgesetzte Verbesserungsmaßnahme sei im Folgenden aufgeführt: Strategie und Planung beruhen in der Stadtbücherei unter anderem auf den Jahreszielplänen. Jede Mitarbeiterin erstellt auf der Grundlage des Jahreszielplans ihren persönlichen Jahresplan, in dem sie ihre Aufgaben für das nächste Jahr dokumentiert.

¹³⁷ Auszug aus dieser Tabelle siehe Anhang E, S. 80

Dennoch verloren die Mitarbeiterinnen die Ziele im Laufe des Jahres oft aus den Augen. In Zukunft wird jede Mitarbeiterin ihre Jahresziele nach Belieben in Form einer Graphik gestalten und an ihrem Arbeitsplatz aufhängen. Auf diese Weise sollen die Ziele stets präsent bleiben und verinnerlicht werden.

Nachdem die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 realisiert wurden, strebten die Mitarbeiterinnen der Stadtbücherei weitere Verbesserungen an. Sie entschieden sich für das EFQM-Modell, da es eine umfassende Selbstbewertung ermöglicht. Mit Hilfe der Punktwertung kann das Team nachvollziehen, inwieweit Verbesserungsmaßnahmen bereits gegriffen haben, und es kann konkrete Ziele in Form einer Punktzahl festsetzen, die es erreichen möchte. Entscheidend war außerdem, dass das EFQM-Modell ein allgemein gültiger Standard ist, der in vielen Organisationen angewandt wird.

Die Dokumentation nach der ISO-Norm ist laut Frau Odenkirchen-Büchner eine wichtige Grundlage für die Umsetzung des EFQM-Modells. Das Modell fordert die Festlegung und Dokumentation, die in der Stadtbücherei bereits umgesetzt ist. Diese Grundlage erleichtert die Einführung des EFQM-Modells.

Zu Beginn des kommenden Jahres ist das nächste Seminar geplant, in dem sich die Mitarbeiterinnen mit den Ergebnis-Kriterien beschäftigen werden. Des Weiteren plant die Stadtbücherei, 2006 eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell durchzuführen.

Die gemeinsamen Schulungen tragen nicht zuletzt auch zur Stärkung des Teams bei. Verbesserungsmaßnahmen werden gemeinsam erarbeitet und ihre Umsetzung wird von allen getragen. Die Schulung in den Räumen des Palatin wurde von allen Mitarbeiterinnen als sehr intensiv und produktiv empfunden.

Als Fernziel strebt die Stadtbücherei eine Bewerbung um den DEKRA-Award an. Der DEKRA-Award wird jährlich von der DEKRA Intertek Certification GmbH vergeben und zeichnet Organisationen aus, die ein umfassendes Managementsystem verwirklicht haben. Das Bewertungsverfahren ähnelt dem des EQA. Der Preis ermöglicht auch kleinen Organisationen wie der Stadtbücherei eine objektive Bewertung ihres Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht den Vergleich mit Organisationen anderer Branchen.¹³⁸

¹³⁸ vgl. DEKRA Intertek Certification (Hrsg.) DEKRA Award. Zugriff am 24.08.05 unter http://www.dekra.de/its/de/show.php3?id=29&nodeid=&xv_numresults=10

7 Ergebnis

Bei allen Unterschieden haben die vorgestellten Modelle eines gemeinsam: sie setzen Qualitätsmanagement systematisch in einer Organisation um und verbessern damit langfristig den Erfolg der Organisation. „Beide Qualitätsmodell [sic] haben dasselbe Ziel. Unterschiede gibt es lediglich im Anwendungshorizont beider Modelle“¹³⁹

Der Anwendungshorizont ist schließlich aber auch das entscheidende Argument für das Modell der EFQM. Wie bereits in Kapitel 5 dargestellt, ist es umfassender als die ISO-Norm. Um nochmals zu veranschaulichen, dass die Normanforderungen nur einen Teil der Forderungen des EFQM-Modells abdecken, wird dies in einer Graphik dargestellt. Grundlage dieser Graphik ist ein direkter Vergleich der Teilkriterien mit den Normanforderungen. Mit grauer Farbe ist der prozentuale Anteil der Normanforderungen an den Kriterien in die graphische Darstellung des EFQM-Modells eingezeichnet.



Abbildung 6: Vergleich der Normanforderungen mit den Teilkriterien¹⁴⁰

Bei diesem direkten Vergleich werden die Defizite der ISO-Norm bei der Messung von Ergebnissen nochmals deutlich. Zu den Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells gibt es zwar entsprechende Normanforderungen, allerdings sind die Normanforderungen z.T. nicht so umfangreich wie die Teilkriterien. Als Beispiel ist zu nennen, dass sich die Normanforderungen an die Leitung einer Organisation auf die organisatorische Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem beschränken, während das EFQM-Modell von Führungskräften darüber hinaus das Vorleben von Zielen, die Entwicklung

¹³⁹ Pfitzinger, Elmar (2002), S. 101

¹⁴⁰ eigene Darstellung

gemeinsamer Werte und einer Qualitätskultur fordert. Dieses Beispiel belegt außerdem, dass das EFQM-Modell neben organisatorischen auch geistige Anforderungen stellt, die ein Umdenken der Mitglieder einer Organisation erforderlich machen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Normanforderungen 63% der Befähiger-Kriterien erfüllen.

Ein weiteres Argument für das EFQM-Modell ist die Selbstbewertung. Um begründen zu können, warum die Selbstbewertung die bessere Bewertungsmethode ist, muss man beachten, dass die Bewertungsverfahren der beiden Modelle unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Bei den Audits nach der ISO-Norm wird festgestellt, ob das Qualitätsmanagementsystem mit den Normanforderungen übereinstimmt und ob alle Prozesse gemäß der Dokumentation durchgeführt werden. Ziel der Audits ist also die Überprüfung der Konformität mit der Norm. Mit Hilfe der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell sollen die Stärken und Verbesserungspotentiale einer Organisation identifiziert werden. Ziel ist die ständige Verbesserung der Ergebnisse einer Organisation. Daraus lässt sich schließen, dass die Methode der Selbstbewertung besser geeignet ist, um die Leistung einer Organisation zu beurteilen und kontinuierlich zu verbessern. Denn in einer Fremdbewertung nach der ISO-Norm wird lediglich überprüft, ob ein eingeführtes Qualitätsmanagementsystem aufrechterhalten und kontinuierlich verbessert wird. Durch eine Selbstbewertung erhält eine Organisation dagegen die Chance „[...] selber zu erkennen wo die Stärken und Verbesserungsbereiche liegen und wie weit bisher die gesteckten Qualitätsziele erreicht sind bzw. welcher Weg noch nötig ist um zum Ziel zu gelangen.“¹⁴¹ Aus den identifizierten Verbesserungspotentialen lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, deren Wirksamkeit bei der nächsten Selbstbewertung überprüft wird. Da jedes Kriterium getrennt bewertet wird, kann eine Organisation genau erkennen, in welchen Bereichen sie bereits gute Ergebnisse erreicht und welche Bereiche bislang vernachlässigt wurden. Eine regelmäßige Durchführung der Selbstbewertung trägt zur umfassenden und nachhaltigen Verbesserung der Organisation bei.

Das EFQM-Modell ist somit auch zukunftsweisender als die ISO-Norm. Zwar verpflichtet sich eine Organisation mit der Umsetzung der Normanforderungen zur kontinuierlichen Verbesserung. Hauptbestandteil der Normanforderungen ist aber die Dokumentation bestehender Abläufe. Das EFQM-Modell dagegen formuliert eine Zielvorgabe, an der sich Organisationen ausrichten können. Die EFQM führt in diesem Zusammenhang den Begriff ‚Kultur der Excellence‘ ein.

¹⁴¹ Binner, Hartmut (2000), S. 331

Dieser Begriff verdeutlicht, dass Qualitätsmanagement nicht nur zu organisatorischen Änderungen sondern auch zu geistigen Veränderungen führt. Qualität muss zum Bestandteil der Organisationskultur werden.

Wenn auch das EFQM-Modell das bessere Modell ist, soll an dieser Stelle nochmals auf einen großen Vorteil der ISO-Norm eingegangen werden: die Anforderungen an die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Mit dem Qualitätsmanagementhandbuch und der Festlegung von Zuständigkeiten werden in einer Organisation Strukturen eingeführt, die auch die Durchführung einer Selbstbewertung erleichtern. Es ist daher durchaus sinnvoll, die Vorgehensweise der Stadtbücherei Walldorf zu wählen: zunächst die Normanforderungen umsetzen und anschließend das Modell der EFQM einführen. Die Strukturen, die mit Hilfe der Norm eingeführt werden, bilden eine Grundlage, die sich um diejenigen Kriterien des EFQM-Modells erweitern lässt, die in der Norm nicht berücksichtigt werden. Man muss darauf achten, dass mit dem EFQM-Modell kein zweites System entsteht, sondern dass das bestehende Qualitätsmanagementsystem erweitert und weiterentwickelt wird.

Das EFQM-Modell ist also das bessere Modell zur Umsetzung von Qualitätsmanagement. Aber ist es auch für die Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken geeignet? Die EFQM stellt fest: „Das EFQM-Modell für Excellence erlaubt durch seine offen gehaltene Grundstruktur viele Vorgehensweisen, um nachhaltig

Excellence zu erzielen. Es gibt daher viel Interpretationsspielraum, um den Strategien des Öffentlichen Dienstes gerecht zu werden.“¹⁴² Eine Anpassung der Kriterien an die individuellen Gegebenheiten einer Organisation ist in jedem Fall erforderlich, unabhängig davon, ob es sich um ein Unternehmen oder eine Bibliothek handelt. Es liegt in der Verantwortung jeder Organisation, das EFQM-Modell in ihrem Sinne umzusetzen. Die Erfahrungen der Stadtbücherei Walldorf belegen, dass das EFQM-Modell auch für Öffentliche Bibliotheken geeignet ist.

¹⁴² EFQM (2003 a), S. 35

8 Zusammenfassung und Ausblick

Der Ausgangspunkt für diese Arbeit war die Fragestellung, welches der vorgestellten Modelle sich am besten für die Einführung von Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken eignet. Im Laufe der Arbeit hat sich gezeigt, dass die Frage, welches Modell für Bibliotheken am besten ist, eher zweitrangig ist. Entscheidend ist, welches Qualitätsmanagement-Modell das Beste zur Einführung von Qualitätsmanagement ist. Das Beste der in dieser Arbeit untersuchten Modelle ist das EFQM-Modell, also ist dieses Modell auch für die Einführung von Qualitätsmanagement in einer Öffentlichen Bibliothek am besten geeignet. Ich halte es für sinnvoll, dass Bibliotheken auf allgemein gültige Qualitätsmanagement-Modelle zurückgreifen anstatt spezielle Modelle zu entwickeln, die sich ausschließlich in Bibliotheken anwenden lassen. Die individuelle Anpassung eines Modells an die Bedürfnisse einer Organisation ist natürlich notwendig. Es ist aber zweckmäßiger, ein allgemeines Modell wie das Modell für Excellence an die besonderen Gegebenheiten der eigenen Bibliothek anzupassen. Denn auch ein Modell wie das CAF, das den speziellen Anforderungen von Organisationen der öffentlichen Verwaltung entspricht, muss individuell an jede Organisation angepasst werden. Mit Hilfe von Qualitätsmanagement nach einem anerkannten Modell können Bibliotheken ihre professionelle Arbeitsweise gegenüber Kunden und insbesondere gegenüber ihren Trägern nachweisen. Eine Bibliothek, die nach dem EFQM-Modell eine Selbstbewertung mit Punktwertung durchführt, kann ihre Ergebnisse mit denen anderer Organisationen, auch Organisationen anderer Branchen, vergleichen. Und auch wenn sich die Selbstbewertungsergebnisse einer Bibliothek nicht direkt mit denen eines Unternehmens vergleichen lassen, kann eine Bibliothek z.B. im Hinblick auf einzelne Kriterien von den Erfahrungen anderer profitieren.

Es wäre wünschenswert, dass sich in Zukunft viele Öffentliche Bibliotheken für die Einführung von Qualitätsmanagement-Modellen entscheiden. Bislang haben nur einzelne Bibliotheken Erfahrungen mit der Einführung solcher Modelle. Interessant wäre insbesondere, welche Erfahrungen Großstadtbibliotheken machen, da die Einführungsphase in einer großen Bibliothek natürlich auch entsprechend länger ist und sich positive Veränderungen erst langfristig bemerkbar machen. Ich denke, dass sich der Aufwand gerade in großen Bibliotheken lohnt, da die schriftliche Dokumentation von Abläufen, die Festlegung von Zuständigkeiten und auch eine regelmäßige und kritische Bewertung der täglichen Arbeit in großen Organisationen besonders wichtig ist.

Zum Schluss sei nochmals darauf hingewiesen, dass Qualitätsmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn es nicht als ungeliebte Zusatzarbeit angesehen wird, sondern als Chance zur Verbesserung begriffen wird und sich alle Mitarbeiter aktiv daran beteiligen. Das Beispiel der Stadtbücherei Walldorf zeigt, wie wichtig die Motivation der Mitarbeiter für den Erfolg ist. Kurz gesagt „braucht Qualitätsmanagement einen emotionalen Durchstart.“¹⁴³

¹⁴³ Kaerkes, Wolfgang und Becker, Roman (2004) QM: Erfolgsgarant oder Kostenstelle?. in: Qualität und Zuverlässigkeit, QZ 49 (5) S. 26-31, S. 31

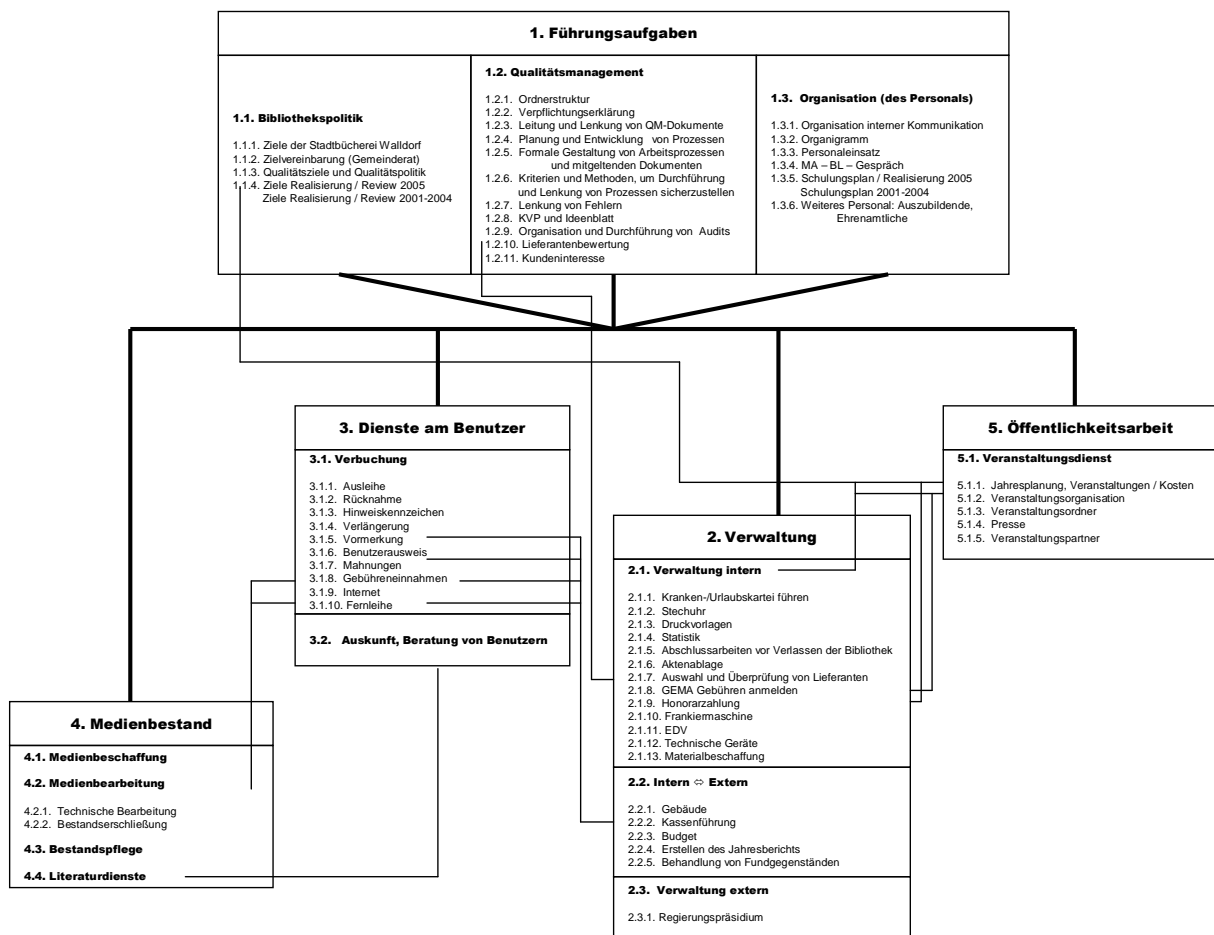
Anhang

A Leitfragen des Interviews mit Frau Odenkirchen-Büchner

- Was war der Anlass für die Einführung von Qualitätsmanagement in der Stadtbücherei?
- Was wollte die Stadtbücherei damit erreichen? Welche Veränderungen wurden angestrebt?
- Warum hat sich die Stadtbücherei für ein Qualitätsmanagementsystem nach der ISO-Norm entschieden?
- Wann begann die Stadtbücherei mit der Dokumentation des Qualitätsmanagement nach der ISO-Norm? Wie lang dauerte die Dokumentation der Prozesse? Wann wurde die Stadtbücherei zertifiziert?
- Wie lief die Zertifizierung ab? Informationen zu den Zertifizierungsstellen
- Kosten der Zertifizierung
- Wie wichtig ist die Einschätzung bzw. Bestätigung von außen durch ein Zertifizierungsaudit? Ist eine Umsetzung der ISO-Norm ohne Zertifizierung vorstellbar?
- Hat sich durch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Rationalisierungspotential ergeben? Kann die Stadtbücherei sicher sein, dass ein Ressourcenüberschuss wieder für den ständigen Verbesserungsprozess verwendet werden darf?
- Reaktionen auf die Zertifizierung: Besucher, Presse, Stadtverwaltung
- Wurde für das Qualitätsmanagementhandbuch bewusst keine Ordnung nach der ISO-Norm, sondern eine eigene gewählt? Hat sich das bewährt?
- Warum hat sich die Stadtbücherei zusätzlich für EFQM entschieden? War eine Weiterentwicklung der Bibliothek aufgrund der Norm nicht möglich?
- Nahmen alle Mitarbeiter am Seminar im Palatin teil?
- Wie lief das Training ab? Ergab sich das Verbesserungspotential lediglich aus der „Übersetzung“ der Kriterien? Wann ist das nächste Seminar (Ergebniskriterien)?
- Welchen Nutzen verspricht sich die Stadtbücherei vom EFQM Modell?

- Mit welchem Ziel wird das EFQM-Modell eingeführt? Streben Sie eine Bewerbung auf einer der Stufen an?
- Wie ist der derzeitige Stand?

B Übersicht zu Qualitätsmanagementhandbuch Walldorf



C Arbeitsablauf Ausleihe

Prozess / Arbeitsablauf	Ausleihe			
Leistung / Produkt	ausgeliehenes Medium			
Kunde	Benutzer			
Anforderungen des Kunden	Qualität = korrekte Buchung, sauberes, vollständiges Medium, korrekter Quittungsdruck Kosten = AZ Leistungszeit = sofort			
Probleme	Mediennummer nicht vorhanden(EDV); unvollständiges Medium; Äußeres stimmt nicht mit Inhalt überein (Kassette, CD, CD-ROM, Video...); nicht zurückgebuchte Medien			
Verantwortlich	MA			
erforderlicher Input		Anforderungen daran		Lieferant
<ul style="list-style-type: none"> exakte Medien- und Benutzerdaten Benutzerausweis ausleihbereites Medium 		<ul style="list-style-type: none"> korrekte Angaben einlesbar, Benutzernummer lesbar, identisch mit Benutzer Medien sauber, vollständig 		<ul style="list-style-type: none"> EDV Benutzer Bibliotheksbestand
Schritte / Aktivitäten	Art	Hinweise	Mittel	verantwortlich
Leser freundlich begrüßen um Leseausweis bitten, Benutzernummer mit dem Lesestift einlesen	AS P	<ul style="list-style-type: none"> auf Eintrag in Sperrkennzeichen und Hinweiszeichen achten auf Gebühr achten 	<ul style="list-style-type: none"> Leseausweis EDV Lesestift 	MA
Buch aufklappen – Innenseite des Rückendeckels nach oben	AS P P	<ul style="list-style-type: none"> CD, CD-ROMs, DVDs aus der Sicherungshülle mittels Safer lösen, CD-Hüllen ohne Safer auf Inhalt überprüfen Medienpakete auf Inhalt überprüfen AV-Medien auf Mindestalter achten 	<ul style="list-style-type: none"> Safer 	
mit Lesestift Mediennummer einlesen	AS			

am Ende des Vorgangs „Esc“ drücken	AS	• Ausleihquittung wird gedruckt		
Ausleihquittung dem Leser überreichen	AS		• Quittungs- Drucker	
Leser verabschieden				

Stadtbücherei Walldorf 3.1.1.	erstellt am / von	04.12.01 Kr/La	Dokument-Kürzel	Ausleihe
	geprüft am / von	12.07.05 OdB	Version	5
	genehmigt am / von	12.07.05 OdB	Seitenanzahl	Seite 84 von 85

Pfad: H:\QMneu\3.Dienste am Benutzer\3.1.Verbuchung\3.1.01. Ausleihe .DOC

D Ideenblatt

Ideenblatt				
Name:		Datum:		
So sieht die Sache jetzt aus:	Maßnahme:	Wer:	Termin:	
Veränderungsvorschlag:	Kostenersparnis: Zeitersparnis: Kundenzufriedenheit: Umweltfreundlichkeit: Wohlbefinden: Kostenschätzung:			
Priorität:		A	B	C

E Auszüge aus Tabelle EFQM-Kriterien Walldorf

Kriterium 1 – Führung

Teilkriterium	Aktion Bücherei	Verbesserungsvorschlag	Kommentar
1a Führungskräfte erarbeiten die Vision, die Mission und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur, in der Spitzenleistungen entstehen	Definitionen zu Vision / Mission siehe Kriterium 2 – Strategie und Planung		
Die Vision und Mission der Organisation erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> Vision und Mission sind erarbeitet und an die Mitarbeiter transportiert: Chancengleichheit, Erziehung zu Selbständigkeit (Mündigkeit), Solidarität 	<ul style="list-style-type: none"> Vor Augen führen (Plakate, Schlagwörter für Mitarbeiter und Kunden) Weiterentwickeln, auf gesellschaftliche Veränderungen anpassen (Ziele) 	
Ethik und Werte erarbeiten und vorleben, die das Entstehen einer Organisationskultur fördern	<ul style="list-style-type: none"> Oberstes Prinzip: Teamarbeit Einbeziehung der jeweiligen Azubis Verständnis für das private Umfeld der KollegInnen => reibungslose Vertretungsregelungen Team = Unterstützung von Schwachen Kundenorientierung als gelebter Wert 	<ul style="list-style-type: none"> Einzelschulungen für Team zugänglich machen, Förderung der Zusammenarbeit (effektiver Einsatz von Mitteln) Erhöhung der Kompetenz und persönlichen Sicherheit im Umgang mit Kunden im Team durch Schulungsmaßnahmen, wie Rhetorikkurs, Telefon-Kurs, Konflikte lösen 	

Kriterium 3 – Mitarbeiterorientierung

Teilkriterium	Aktion Bücherei	Verbesserungsvorschlag	Kommentar
3b Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten			
Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter ermitteln, klassifizieren und mit den Bedürfnissen der Organisation abstimmen	<ul style="list-style-type: none"> Einstellungsfragebogen Arbeitsprozesse Stellenbeschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> Fragebogen auf soziale Kompetenzen ausweiten (Hobby, Praktika) Vorstellungsgespräch nur intern Prozesse, die nicht den eigenen Arbeitsbereich betreffen, testen (Kommen „Fachfremde“ klar?) Stellenbeschreibungen 1x im Jahr aktualisieren 	
Schulungs- und Entwicklungspläne erstellen und zum Einsatz bringen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die gegenwärtigen und zukünftigen Qualifikationsanforderungen an Spitzenleistungen erfüllen	<ul style="list-style-type: none"> QM Schulungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Schulungsplan ausweiten auf z.B. Kunden/Thekengespräche, Beschwerden, Telefontraining, sicheres Auftreten gegenüber Kunden Auszubildende miteinbeziehen 	
Möglichkeiten schaffen, bei denen Einzelne, Teams und die Organisation lernen können und diese fördern	<ul style="list-style-type: none"> Fortbildung zum QM-Beauftragen 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter nur für QM zuständig => personelle Umstrukturierung der Arbeitsbereiche, falls nicht möglich, Aufstockung der 	
Die Mitarbeiter weiterentwickeln durch Arbeitserfahrung			

Literaturverzeichnis

- Association of Research Libraries** (Hrsg.) (2005) LibQUAL. Zugriff am 27.07.05 unter <http://www.libqual.org/>
- Bilo, Albert** und **Klug, Petra** (2005) Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität: Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis. in: BuB, Forum Bibliothek und Information 57 (6) S. 447-453
- Binner, Hartmut** (2000) Prozeßorientierte TQM-Umsetzung. München u.a. : Hanser
- Brecht, Ulrike** (1997) Qualität und Wirtschaftlichkeit. Stuttgart u.a. : Raabe
- Bruhn, Manfred** (2001) Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden. 3. Auflage. Berlin u.a. : Springer
- Bundesministerium des Innern** (Hrsg.) Common Assessment Framework (CAF): Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung. in: Speyerer Qualitätswettbewerb. Zugriff am 18.07.05 unter <http://www.dhv-speyer.de/qualitaetswettbewerb/Materialien/CAF%20Broschuere%202003.pdf>
- Common Assessment Framework** (Hrsg.) (2005) Das Netzwerk für Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor. Zugriff am 24.09.05 unter www.caf-netzwerk.de
- DEKRA Intertek Certification** (Hrsg.) DEKRA Award. Zugriff am 24.08.05 unter http://www.dekra.de/its/de/show.php3?id=29&nodeid=&xv_numresults=10
- Denkeler, Friedhelm** (2003) Zertifizierungskosten. in: Denkeler Qualitätsmanagement. Zugriff am 16.09.05 unter <http://www.denkeler-qm.de/Downloads/downloads.htm>
- Deutsches EFQM Center** (Hrsg.) (2005) Deutsches EFQM Center. Zugriff am 16.8.05 unter <http://www.deutsche-efqm.de>
- Deutsches EFQM Center** (Hrsg.) (2004 a) European Quality Award. Zugriff am 6.9.05 unter <http://www.deutsche-efqm.de/download/Kategorien.pdf>
- Deutsches EFQM Center** (Hrsg.) (2004 b) Levels of Excellence – Stufen der Excellence. Zugriff am 18.7.05 unter <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/264.htm>
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V** (Hrsg.) (1995) Begriffe zum Qualitätsmanagement. 6. Auflage. Berlin : Beuth

- DIN, Deutsches Institut für Normung e.V.** (Hrsg.) (2004) Qualitätsmanagement – Verfahren. 5. Auflage. Berlin u.a. : Beuth
- Engel, Christian** (2002) Common Assessment Framework: the state of affairs. in: Eipascope 1, S. 35-39
- EIPA** (Hrsg.) (2005) CAF Good practice database. Zugriff am 01.09.05 unter http://www.eipa.nl/CAF/GoodPractises/intro_GoodPractices.htm
- EIPA** (Hrsg.) CAF Review – Permanent questionnaire. Zugriff am 01.09.05 unter http://www.eipa.nl/CAF/CAF_2006/format_permanent_qst.htm
- European Foundation for Quality Management** (Hrsg.) (2005) EFQM. Zugriff am 29.7.05 unter www.efqm.org
- European Foundation for Quality Management** (Hrsg.) (2003 a) Das EFQM-Modell für Excellence: Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen. Brüssel : European Foundation for Quality Management
- European Foundation for Quality Management** (Hrsg.) (2003 b) Excellence bewerten: eine praktische Anleitung für erfolgreiche Entwicklung, Umsetzung und Review einer Selbstbewertungsstrategie für Ihre Organisation. Brüssel : European Foundation for Quality Management
- European Foundation for Quality Management** (Hrsg.) (1999 a) Die acht Eckpfeiler der Excellence: die Grundkonzepte der EFQM und ihr Nutzen. Brüssel : European Foundation for Quality Management
- European Foundation for Quality Management** (Hrsg.) (1999 b) Excellence einführen. Brüssel : European Foundation for Quality Management
- European Foundation for Quality Management** (Hrsg.) Levels of Excellence. Zugriff am 22.09.05 unter http://web-1.efqm.org/temp_efqm_full/wwwroot/levels/reco/enter.asp
- Eversheim, Walter** (Hrsg.) (1997) Qualitätsmanagement für Dienstleister: Grundlagen, Selbstanalyse, Umsetzungshilfen. Berlin u.a. : Springer
- Forstner, Christian** (2004) Aus Leidenschaft für Excellence: Assessoren – Wegbereiter herausragender Unternehmen. in: Qualität und Zuverlässigkeit, QZ 49 (11) S. 17-19
- Franke, Hinrich** (2003) Das Qualitätsmanagement-System nach DIN EN ISO 9001: Hilfen zur Darlegung der neuen Fassung der ISO 9001:2000. Renningen : expert-Verlag
- Gucanin, Ane** (2003) EFQM-Modell auf dem Prüfstand: Forschungsergebnisse über Schwächen des EFQM-Modells für Excellence. in: Qualität und Zuverlässigkeit, QZ 48 (2) S. 109-110

- Hill, Hermann** (Hrsg.) und **Klages, Helmut** (Hrsg.) (2000) Good Governance und Qualitätsmanagement: Europäische und internationale Entwicklungen. Speyer : Dt. Hochschule für Verwaltungswissenschaft (Speyerer Arbeitsheft ; 132)
- Kaerkes, Wolfgang** und **Becker, Roman** (2004) QM: Erfolgsgarant oder Kostenstelle?. in: Qualität und Zuverlässigkeit, QZ 49 (5) S. 26-31
- Klaasen, Ute** und **Wiersma, Chris** (1997) Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. in: Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken, Bd. 2. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung
- Kraemer-Fieger, Sabine** (Hrsg.) und **Roerkohl, Alfons** (Hrsg.) und **Kölsch, Roland** (Hrsg.) (1996) Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen: Beispiele, Normen, Anforderungen, Funktionen, Formblätter. Wiesbaden : Gabler
- Krems, Burkhardt** (2004) EFQM, EFQM-Modell (für Excellence). in: Online-Verwaltungslexikon. Zugriff am 02.06.05 unter <http://www.olev.de/e/efqm-modellgrund.htm>
- Merkle, Martina** (1996) Auf dem Weg zu mehr Qualität – Implementierung und Zertifizierung. in: Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand. Berlin : Dt. Bibliotheksinst.
- Odenkirchen-Büchner, Renate** (2003) Verstetigung von Leistung und Qualität: Qualitätsmanagement nach der ISO 9001 in der Stadtbücherei Walldorf (Baden). in: BuB, Forum Bibliothek und Information 55 (4) S. 246-248
- Palatin Kongresshotel und Kulturzentrum** (Hrsg.) (2002) Qualitätsmanagement. Zugriff am 16.09.05 unter www.palatin.de
- Pehlke, Rainer** (2002) LibQUAL – ein Instrument zur Messung der Servicequalität in Bibliotheken. in: BuB, Forum Bibliothek und Information 54 (10/11) S. 655-657
- Pfeifer, Tilo** (1996) Praxishandbuch Qualitätsmanagement. München : Hanser
- Pfzinger, Elmar** (2002) Der Weg von DIN EN ISO 9000 ff zu Total Quality Management (TQM). 2. Auflage. Berlin u.a. : Beuth
- Pfzinger, Elmar** (1995) DIN EN ISO 9000 für Dienstleistungsunternehmen. 1. Auflage. Berlin u.a. : Beuth
- Poll, Roswitha** (2004) Bibliotheksmanagement. in: Die moderne Bibliothek. München : Saur

Rhein-Neckar-Zeitung (29.6.05), Zugriff am 13.08.05 unter http://www.wiesloch.de/servlet/PB/show/1135076/rnz_2005-06-29_Kooperationsvereinbarung.pdf

Rothlauf, Jürgen (2004) Total Quality Management in Theorie und Praxis. 2. Auflage. München u.a. : Oldenbourg

Saatweber, Vera (2003) Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. in: KGSt Info 48 (12) S. 97-99

Stadt Walldorf (Hrsg.) Walldorf.de. Zugriff am 27.07.05 unter http://www.walldorf.de/index.php?anzeige=zahlen_und_fakten

Stadt Walldorf (Hrsg.) und **Stadt Wiesloch** (Hrsg.) (2004) Wiesloch und Walldorf lesen ein Buch. Zugriff am 13.08.05 unter www.2lesen1.de

Töpfer, Armin (2002) Business Excellence: wie Sie Wettbewerbsvorteile und Wertsteigerung erzielen. 1. Auflage. Frankfurt : Frankfurter Allgemeine Buch

Voss, Rüdiger und **Stoschek, Julia** (2002) Ähnliche Zielsetzungen: Studie: Unterschiede zwischen ISO 9001:2000 und EFQM-Modell. in: Qualität und Zuverlässigkeit, QZ (10), S. 1004-1005

Wittig, Klaus-Jürgen (2002) Prozessmanagement: Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000 ; Umweltmanagement nach ISO 14001:1996 ; EFQM-Modell für Excellence. Weil der Stadt : Schlembach

Zink, Klaus (1998) Qualitätsmanagement – ein Überblick. in: Qualität an Hochschulen: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/1999. Bonn

Zink, Klaus (1994) Business excellence durch TQM: Erfahrungen europäischer Unternehmen. München u.a.: Hanser

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift